

Erkenntnisse und Impulse eines Projektmanagers

Torsten J. Koerting¹

Abstract: Kein Projekt gleicht dem anderen, und speziell für komplexe und herausfordernde Projekte. Jedes Projekt ist anders. In meinen aktuellen Projekten gibt es so viele Ideen, Impulse und Herangehensweisen, die hilfreich sind und ganz individuell und spontan das Umfeld adressieren, aus dem sie hervorgehen. Diese wertvollen Impulse möchte ich beschreiben, reflektieren und mit vielen anderen Menschen teilen. Ich möchte aber nicht nur Erkenntnisse sammeln, sondern auch Bekenntnisse machen: Jeder Projektmanager erlebt in herausfordernden Situationen, dass die Dinge, die er anstößt, nicht zu dem gewünschten Ergebnis führen – vielleicht sogar, dass sie die Situation noch weiter verschlimmern. Auch diese Bekenntnisse möchte ich reflektieren und teilen.

Keywords: Projektmanagement, Erkenntnisse und Impulse, komplexe Projekte und Projekte im Schiefelage.

1 Start empty !

Auch wenn es erstaunlich scheinen mag – ein Urlaub und ein komplexes, herausforderndes Projekt stellen an ihre Hauptdarsteller dieselben Anforderungen: Sie müssen alles hinter sich lassen.

1.1 Eine Projektkrise lässt keine Freiräume

Wenn ein Projektmanager in ein neues Projekt startet, dann sollte er auf eines sehr stark achten: Dass er aus keinem seiner vorherigen Projekte noch Verpflichtungen mitbringt oder Restaktivitäten zu erledigen hat. Gerade die Anfangszeit eines neuen Projekts verlangt dem Projektmanager alles ab. Es ist eine sehr arbeitsintensive Zeit, die ihn auch psychisch stark fordern wird. Zu glauben, dass man in dieser Zeit noch übriggebliebene Aufgaben aus einem Vorläufer-Projekt erledigen kann, ist ein absoluter Trugschluss. Es lassen sich auch nicht irgendwelche Parallelprojekte stemmen, seien sie noch so klein – vergessen Sie das einfach. Ein Tag in einem Krisen-Projekt lässt keinerlei Freiräume für andere Aktivitäten. Punkt.

¹ www.torstenkoerting.com, Mondorfer Weg 1d, 61352 Bad Homburg, results@torstenkoerting.com

1.2 Ein gutes Gewissen ist die beste Erholung

Das Gleiche gilt für den Urlaub: Wer wirklich Urlaub machen und seine Zeit mit seiner Familie, Freunden, dem oder der Liebsten so richtig genießen will, der sollte weder unerledigte Arbeit mitnehmen, noch den Vorsatz, gemütlich am Pool die ganze Fachliteratur zu wälzen, die das ganze Jahr über liegen geblieben ist. Auch wenn das heißt, dass die Tage und Nächte vor Urlaubsantritt stressig werden, weil sich sonst nicht alles erledigen lässt – das ist egal. Oder sagen wir es mit Mark Twain: „Gäbe es die letzte Minute nicht, so würde niemals etwas fertig.“ Der Punkt ist: Nur ein freier Kopf mit einem guten Gewissen kann sich wirklich erholen und Kraft tanken für das, was ihm nach der Rückkehr bevorsteht. Deshalb gilt auch hier: Start empty.

2 Die wichtigste Aufgabe in einer Krisensituation

Ein Projektmanager hat viel zu tun – seitenlange To-do-Listen lassen sich mit dem füllen, was er jeden Tag in Angriff zu nehmen hat. Seine wichtigste Aufgabe jedoch fehlt auf den meisten To-do-Listen – ein großer Fehler. Denn ohne sie geht gar nichts.

2.1 Resignierte Projektmitarbeiter

Übernimmt ein Projektmanager ein Krisen-Projekt, dann sieht er sich meist mit zwei unterschiedlichen Haltungen der Projektmitarbeiter konfrontiert: Die einen haben eine sehr hohe Erwartung an ihn und sind froh, dass er endlich da ist, weil mit ihm ein neuer frischer Wind aufkommt und ab jetzt hoffentlich alles besser wird. Die anderen – und das ist die weitaus größere Gruppe – haben dagegen schon längst resigniert, sind desillusioniert, leiden stark unter den Konflikten im Team und unter der vergifteten Atmosphäre, die es dort auch oft gibt.

Diese Menschen zu motivieren, sie mitzunehmen auf eine große Reise, ist deshalb die wichtigste Aufgabe eines Projektmanagers, vor allem in der ersten Zeit des Projekts. Durch seine Präsenz und Sichtbarkeit und durch seine Kommunikation muss er deutlich machen, welches große gemeinsame Ziel sie alle zusammen ansteuern. Um im Bild zu bleiben: Er darf es nicht dabei belassen, ihnen zu erklären, wie sie ein Boot bauen, sondern er muss ihnen die Insel am Horizont zeigen, die es zu erreichen gilt.

2.2 Entscheidend: Drei Leadership Principles

Doch womit motiviert der Projektmanager in einer solchen Situation die Projektmitarbeiter? Für mich haben sich dabei folgende drei Leadership Principles bewährt:

- **Consistent Delivery without excuses:** Der Projektmanager hält seine Zusagen immer zu hundert Prozent ein.

- **Walk the Talk:** Der Projektmanager lebt das vor, was er sagt, und auch das, was er von anderen erwartet.
- **Create Wow!-Moments:** Durch viele kleine Gesten erzeugt der Projektmanager immer wieder ein spezielles Zusammengehörigkeitsgefühl. Er zeigt dem Team, dass es etwas Besonderes ist – so tragen er eine Energie in das Projekt hinein, die alle Beteiligten anstecken wird.

Diese Wow-Momente – sie leben im Wesentlichen davon, dass ein Projektmanager in der Lage ist, sich empathisch auf seine jeweiligen Gesprächspartner einzustellen und ihnen zu zeigen, dass er sie und ihre Bedenken, ihre wie auch immer geartete aktuelle Situation versteht. Er hat keine Schwierigkeiten damit, die Projektmitarbeiter zu loben oder ihnen seine Anerkennung zu zeigen – weder im persönlichen Gespräch noch in jeglicher schriftlicher Kommunikation. Außerdem beherrscht er auch die Kunst der kleinen Aufmerksamkeiten, sei es nun in Form von Schokoriegeln, die er zu einer Besprechung mitbringt oder in Form von Getränken, die er genauso in den Meetingraum trägt wie alle anderen auch. Der Projektmanager weiß, dass er in seiner Rolle immer auch derjenige ist, der alle anderen unterstützt und dafür sorgt, dass sie ihre Arbeit tun können – eine der besten Motivationsfaktoren überhaupt.

3 You can't manage what you don't measure

Es ist fast schon eine Binsenweisheit – dass man nur das managen kann, was man auch misst. Das Komische daran: Obwohl dies bekannt und hinlänglich nachgewiesen ist, halten sich viele Unternehmen und Projekte nicht daran. Mit fatalen Konsequenzen.

3.1 Wissen, was getan werden muss

Nicht nur in Krisen-Situationen, sondern auch in „gesunden“ Situationen ist in vielen Unternehmen im Sinne von laufenden Prozessen bzw. Projektaktivitäten nicht transparent, was man erreicht hat, was aktuell passiert, welche Fortschritte das Projekt macht, wie die laufenden Lieferaktivitäten einer bestimmten Einheit aussehen. Ganz zu schweigen von Prozesskosten und Prozesseffizienz, die ebenfalls nicht überwacht und gemessen werden.

KPI (Key Performance Index) oder Dashboards sind die dazugehörigen Methoden bzw. Instrumente dafür. Ich fasse sie gerne unter dem Begriff „Optics“ zusammen, weil sie Dinge sichtbar machen. Wer sie anwendet, hat gleich dreimal etwas davon:

- 1 Man sieht und versteht, wie es um das Projekt oder die Liefersituation bestellt ist – jenseits einer auf Rot, Grün oder Gelb stehenden Projektampel.

- 2 Aus den Ergebnissen der „Optics“ lassen sich Maßnahmen ableiten, die das, was da möglicherweise in Schiefelage geraten ist, wieder auf die richtige Bahn setzen.
- 3 Die Ergebnisse dieser Maßnahmen lassen sich ebenfalls messen und dadurch sichtbar machen – das ist entscheidend, um herauszufinden, ob die aufgesetzten Maßnahmen auch zu dem gewünschten Ergebnis führen.

3.2 Ungenutztes Verbesserungspotenzial

In vielen Projekten und Liefersituationen finde ich zwar durchaus die Situation vor, dass KPI und Dashboards definiert sind und auch dargestellt werden – das heißt aber nicht, dass damit schon automatisch alles gut ist. Denn oft sind die falschen KPI etabliert – oder die Zahlenwerke werden falsch betrachtet bzw. interpretiert. Wichtig es hier, die jeweiligen „Optics“ entsprechend zu adjustieren, damit das Unternehmen genau die „Optics“ bekommt, die es braucht und die es ermöglichen, beispielsweise die Schiefelage noch besser zu verstehen, sie transparenter zu machen, korrekt zu messen und natürlich auch die entsprechenden Maßnahmen abzuleiten und die (erwarteten) Ergebnisse messbar und sichtbar zu machen.

Denn Fakt ist: Wer nicht erfasst, was er tut, wird immer nur ins Blaue hinein wirtschaften und – was noch viel schlimmer ist – jegliches Verbesserungspotenzial vergeuden.

4 Wahrnehmen, Reflektieren, Handeln

Nicht nur in Krisen-Projekten, sondern auch in allen anderen Projekten gibt es sie: kleine Anzeichen dafür, dass die Projektwelt doch nicht so heil ist, wie alle tun. Diese Anzeichen gilt es wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren – in einem immerwährenden Zyklus.

4.1 Öffnen Sie Ihre Sinne

Gerade am Anfang eines Projekts ist es wichtig, mit einer konstruktiven Geisteshaltung den Blick auf die Projektsituation zu schärfen. Öffnen Sie ganz bewusst Ihre Sinne, achten Sie sehr sensibel auf die Realität, auf Veränderungen und ziehen Sie geeignete Konsequenzen daraus. Nur beim Erkennen dieser Veränderungen darf es jedoch nicht bleiben! Es muss immer eine bewusste Handlung folgen.

Es geht also darum, dass Sie hier einen kleinen Kreislauf aus Wahrnehmen (Sense), Reflektieren (Reflect) und Handeln (Act) einrichten, den Sie immer wieder durchlaufen bzw. wiederholen – analog zum Zyklus des Rapid Prototyping (Build – Measure – Learn). Denn nur so ist es möglich, dass Ihre Wahrnehmungen sich auch tatsächlich auf

das Projekt auswirken und so eventuell noch verhindern, dass aus dem Projekt ein Krisen-Projekt wird.

4.2 Zweimal pro Woche eine Stunde

Um den Kreislauf aus Wahrnehmen, Reflektieren und Handeln konsequent und effektiv zu durchlaufen, ist es wichtig, dass Sie sich dafür ganz bewusst Zeit nehmen – zweimal pro Woche eine Stunde reicht. Dies täglich zu tun, ist nicht empfehlenswert, denn dann wird es Ihnen schwerfallen, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und einen übergeordneten Blick auf die Projektgeschehnisse zu werfen. Dies gelingt Ihnen besser, wenn das Durchlaufen des Zyklus nicht zu Ihrem Alltagsgeschäft gehört.

Nehmen Sie wie gesagt eine Stunde Zeit für einen Zyklus und beantworten Sie sich selbst dieser Fragen – am besten schriftlich:

- Wie ist die Stimmung aktuell im Projekt? Ist sie besser oder schlechter als vor drei Tagen?
- In welchen Situationen habe ich ein Störgefühl?
- Was hat sich generell verändert?
- Was läuft besser, was läuft schlechter als vor drei Tagen?

Überlegen Sie dann, woran es liegen könnte, dass gewisse Dinge besser und andere schlechter laufen – und entwickeln Sie Maßnahmen, die den schlechten Entwicklungen entgegenwirken und die guten Entwicklungen verstärken. Und drei Tage später fangen Sie mit diesem Vorgehen wieder von vorne an. ☺

5 Never eat alone ... oder ... “Guten Appetit!”

Ein Projektmanager ist permanent mit neuen Kunden- und Dienstleistersituationen konfrontiert, ständig trifft er auf neue Menschen, die er nicht kennt und mit denen er aber eng zusammenarbeiten muss. Wichtig in solchen Situationen: Erstmal essen gehen!

5.1 Auf ein starkes Netzwerk kommt es an

Kennen Sie das Buch „Geh nie alleine essen!“ von Keith Ferrazzi? Es ist ein Buch darüber, wie man ein gutes persönliches Netzwerk aufbaut und wie man in Verbindung mit seinen Kontakten bleibt – auch wenn es viele Hundert sind.

Projektmanager müssen immer wieder innerhalb kurzer Zeit viele neue Menschen kennenlernen, die für ihre tägliche Arbeit wichtig sind. Sie erleben und erfahren viele Charaktere, versetzen sich in neue Denkweisen hinein und leiten daraus unterschiedliche

Dinge ab: Beim Team geht es darum, schnell herauszufinden, was diese Menschen können, für welche Aufgaben sie gut geeignet sind und was entsprechend getan werden muss, um sofort wirksame Krisenmaßnahmen zu finden oder um das Team auf neue Beine zu stellen. Auf Kunden- und Auftraggeber-Seite gilt es, starke Bande zu knüpfen, eine Beziehung zu bilden und aufrechtzuerhalten, um Solidarität und Unterstützung für Entscheidungen zu finden.

5.2 Nutzen Sie jede Gelegenheit

„Geh nie alleine essen!“ – besonders diese „Titel-These“ des Buches von Keith Ferrazzi sollten sich Projektmanager zu Herzen nehmen. Denn gerade sie müssen jede Gelegenheit nutzen, den Menschen, mit denen sie es im Rahmen eines Krisen-Projekts jeden Tag zu tun haben, intensiv zu begegnen. Intensiv deshalb, weil das Projekt in einer Krise steckt und damit in einer außergewöhnlichen Situation ist, und intensiv auch deshalb, weil Projektmanager im Tagesablauf wenige Freiräume haben – diese wenige verbleibende Zeit gilt es also, effektiv zu nutzen. Selbst wenn die Pausen für Mahlzeiten kurz und kaum im Voraus planbar sind – ganz im Gegensatz zum „normalen“ Arbeitsleben, in dem man meist zur selben Zeit mit denselben Kollegen zum Essen geht oder sich schon Tage im Voraus dafür verabredet: Irgendjemand aus dem Umfeld hat immer Zeit und ist ähnlich spontan und flexibel unterwegs wie der Projektmanager selbst.

5.3 Neuer Kommunikationsstil

Deshalb: Essen Sie nie allein! Nehmen Sie immer jemanden mit – jemand, der in Ihrem unmittelbaren Umfeld arbeitet; jemanden, der vielleicht im selben Büro sitzt; jemanden, den Sie entfernt kennen, weil Sie ihn bisher erst einmal in einem Meeting getroffen haben und danach nie wieder; jemanden, den Sie noch gar nicht kennen und den Sie die ganze Zeit schon kennenlernen wollten. Essen Sie also gemeinsam mit diesem Menschen – Sie werden neue Informationen bekommen, neue Einblicke, Sie werden immer tiefer in die Materie einsteigen und den Gesamtkosmos Ihres täglichen Umfeldes immer besser verstehen.

Wenn Sie es schaffen, dann dehnen Sie diese Haltung auch auf andere Bereiche aus – auf die Kaffeepausen, auf das Abendessen. Sie werden schnell feststellen, dass Sie sehr viel intensiver kommunizieren, dass sich Ihr ganzer Kommunikationsstil ändern wird. Und Sie werden außerdem feststellen, dass Sie sich deutlich stärker vernetzen, als das im normalen Berufsalltag der Fall ist.

6 Jedes (Projekt-)Feuer braucht einen Maßnahmenplan

Wenn der Wald brennt, kommen Flugzeuge und löschen den Brand. Wenn es im Projekt brennt, rennen alle hilflos durcheinander und wissen nicht, was sie tun sollen. Dabei ist es doch ganz einfach.

6.1 Ein Krisen-Projekt ist wie ein Wald

Als Projektmanager werden Sie einem Bereich, einem Projekt zugeordnet, das sich in einer Krisensituation befindet. Diese Situation sollen Sie nun stabilisieren. – Stellen Sie sich Ihr Einsatzgebiet als ein Waldstück vor, das eigentlich Erträge erwirtschaften soll, aber seit Jahren ungepflegt und verwahrlost brachliegt. Es gibt niemanden mehr, der das tote Unterholz herausholt, sich um kranke Bäume kümmert, um den Ungezieferbefall oder darum, dass auch immer wieder junge Bäume aufgeforstet werden.

Und wenn Sie hineingehen in diesen Wald, dann kommen Sie nie an sein Ende. Immer wenn Sie denken „Ah, da hinten ist er, der Zaun, der die Grundstücksgrenze markiert“, dann stellen Sie beim Näherkommen fest, dass Sie nur einer optischen Täuschung aufgesessen sind und der undurchdringliche Wald grenzenlos zu sein scheint – immer neue Ebenen, Täler und Hügelketten tun sich vor Ihnen auf.

Wenn Sie nun anfangen, diesen Wald aufzuräumen und einige Zeit darin verbringen, werden Sie schnell feststellen, dass es in diesem Wald auch immer wieder brennt. Manche dieser Brände sind klein und glimmen nur so vor sich hin, andere sind größer – den Rauch dieser Brände sieht man kilometerweit. Und es gibt Brände, die unter der Erde schwelen und ganze Waldgebiete im Verborgenen zerstören.

6.2 Wer erledigt was bis wann?

Der Punkt ist: Wenn Sie diese vielen Brände nicht gründlich aufspüren und löschen, dann werden sie den kompletten Wald zerstören. Ihn wieder aufzuforsten und Ertrag aus ihm zu generieren, können Sie dann vergessen.

Und in einem Krisen-Projekt ist das ganz ähnlich: Wenn es Probleme gibt, große oder kleine Konfliktherde, Dinge, die nicht rund laufen, dann müssen sie gelöst werden – und zwar nicht irgendwie, sondern immer in Form eines Maßnahmenplans mit Aktivitäten, Verantwortlichen und festgelegten Zielterminen: Wer erledigt was bis wann? Ganz wichtig dabei: Jeder Maßnahmenplan muss von einer Person, die klar und eindeutig benannt ist, überwacht und gesteuert werden. Nur so ist es möglich, aufflammende Probleme nachhaltig zu lösen und das Projekt zu stabilisieren.

7 Wer lacht, ist souverän

Keine Frage: Menschen, die uns freundlich und mit einem Lächeln begegnen, empfinden wir als deutlich angenehmer und sympathischer als diejenigen, die griesgrämig durch die Gegend schleichen. Das ist auf der Straße nicht anders als in einem Krisen-Projekt.

7.1 Lachen steckt an

Haben Sie schon einmal ganz bewusst ausprobiert, was geschieht, wenn Sie die Straße entlang laufen und Sie den Mitmenschen, die Ihnen begegnen, freundlich ins Gesicht schauen und sie anlächeln? Ich probiere das sehr häufig aus. Und 95 Prozent der Menschen, denen ich ein Lächeln schenke, lächeln mich ebenfalls freundlich an. Ihr Gesichtsausdruck verändert sich, er hellt sich förmlich auf. Sogar ihre Körperhaltung verändert sich. Sie gehen aufrechter und beschwingter. Sie können sich gar nicht dagegen wehren, das geschieht unbewusst. Meine feste Überzeugung ist: Alle Menschen fühlen sich besser, wenn sie angelächelt werden. Kennen Sie dieses Video dazu? Schauen Sie es sich einmal an: Lachen ist ansteckend. Sie werden vor dem Rechner sitzen und gar nicht verhindern können, dass Sie mitgrinsen oder gar lachen.

7.2 Ein Geist breitet sich aus

In einem Krisen-Projekt ist das nicht anders. Projektmanager und Autor Peter Taylor hat ein neues Buch geschrieben, es heißt „The Project Manager who smiled“. Er beschreibt darin eine sehr wichtige Haltung, die ich uneingeschränkt teile: Als Projektmanager haben wir eine Vorbildfunktion. Wenn ich mit heruntergezogenen Mundwinkeln die Flure entlang gehe und für niemanden einen freundlichen Blick übrig habe – dann werde ich es schwer haben, ein Team hinter mich zu bringen und das Projekt aus der Schiefelage zu retten. Wenn ich dagegen lächle, strahle ich etwas ganz anderes aus: Offenheit und Souveränität – meine ganz persönliche Geisteshaltung. Und weil Lächeln ansteckt, weil es sich fortpflanzt wie die Wellen, die ein ins Wasser geworfener Stein verursacht, „infiziere“ ich auch andere mit meiner ganz persönlichen Haltung. Und die wiederum stecken weitere Menschen im Projektumfeld damit an. Und so breitet sich eine Haltung, ein Geist über das ganze Projekt aus, der am Ende dafür sorgt, dass wir *ein* starkes Team sind, das gemeinsam an *einem* Strang zieht und das Projekt dreht.

Es gibt auch in einem Krisen-Projekt viele, viele Gelegenheiten, Spaß zu haben – und ohne Spaß, ohne Lachen geht es nicht. Als Projektmanager gilt es, Emotionen zu wecken und das Team mit auf die Reise zu nehmen. Und das ohne den Druck, der natürlich in solch einem Projekt herrscht, übermächtig werden zu lassen. Lächeln Sie! Strahlen Sie dadurch Offenheit und Souveränität aus! Das Verrückte dabei ist: Wir stecken uns selbst mit unserem Lächeln an. Denn selbst, wenn uns mal so gar nicht nach Lachen zumute ist – wer es trotzdem tut und seinen Mitmenschen ein Lächeln schenkt, erfährt spätestens durch die Reaktion der anderen, wie ansteckend das sein kann!

8 Nachhaltige Nachhaltigkeit nachhalten

Zugegeben: Ein bisschen schwindelig kann einem bei dieser Überschrift schon werden. Dennoch drückt sie genau das aus, um was es mir hier geht: Ein Projektmanager muss unter allen Umständen dafür sorgen, dass geplante Aktivitäten auch tatsächlich umge-

setzt werden. Und diese Nachhaltigkeit dann auch noch nachhalten. Wie das geht, lesen Sie hier.

8.1 Nachhaltigkeit vorleben

Erstens: Ein Projektmanager muss aufgesetzte Meilensteinpläne, Aktivitäten und Maßnahmen, die in unterschiedlichen Teams und Konstellationen entwickelt wurden, nachverfolgen, am besten in aufgesetzten Regelterminen und Jour fixes.

Zweitens: Er muss dieses Nachhalten delegieren und die Kollegen, die für die einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen verantwortlich sind, dazu bringen, dies selbst zu übernehmen, sprich: Listen zu führen, zu tracken, nachzuhalten und dafür zu sorgen, die die Maßnahmen umgesetzt werden.

Und drittens: Er muss diese nachgehaltene Nachhaltigkeit anderer nachhalten. Das heißt: Selbst noch mal diejenigen tracken, die schon damit beschäftigt sind, die Aktivitäten anderer nachzuhalten.

Allen Beteiligten muss klar sein, dass das Management von Maßnahmen sehr nachhaltig umgesetzt wird – und dass der Projektmanager diese Nachhaltigkeit seinerseits nachhält. Wenn die Teammitglieder feststellen, dass es quasi keine Ausweichmöglichkeit gibt, dann passiert nämlich eins: Sie sorgen dafür, dass keine ihrer Maßnahmen, die sie entweder selbst verantworten bzw. die in der Verantwortung ihres Nachhaltens liegen, später geliefert wird bzw. nicht zu dem Zeitpunkt fertig ist, zu dem sie fertig sein sollte.

9 Erfolgsfaktoren: Statusreporting und Managementsystem

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für diese „nachgehaltene nachhaltige Nachhaltigkeit“ ist ein klassisches Tool aus dem Projektmanagement: das Statusreporting. Dort wird regelmäßig Nachhaltigkeit eingefordert, und deshalb ist es auch sehr entscheidend, die Termine für das Statusreporting weder zu verschieben noch ausfallen zu lassen.

Ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor: ein effizientes Managementsystem, das sowohl der Projektmanager als auch die Kollegen, an die er das Nachhalten delegiert hat, haben sollten. Sie müssen ohne Wenn und Aber in der Lage sein, die erforderliche Nachhaltigkeit umzusetzen.

Dem Projektmanager kommt bei alledem natürlich eine Schlüsselrolle zu: Er muss diese Nachhaltigkeit klar zum Ausdruck bringen, vorleben und es muss auch Konsequenzen haben, wenn er feststellt, dass die Nachhaltigkeit nicht eingehalten wird, sprich: wenn zu liefernde Ergebnisse nicht zum vereinbarten Termin vorliegen oder vereinbarte Aktivitäten wie Telefonate, Termine, Gespräche etc. nicht stattgefunden haben. Nur dann lässt sich ein Projekt aus der Krise führen.

10 Was Drecks-Slides und Top-Shots gemeinsam haben

Stellen Sie sich vor: In einer Präsentation gibt es ein Slide, auf dem eine Service-Level-Grafik abgebildet ist, die Ihren Bereich alles andere als gut aussehen lässt. Wie nennen Sie dieses Slide? „Slide, auf dem unser Bereich nicht so gut aussieht“? Ich hätte da einen Vorschlag für Sie.

10.1 Was steht hinter einem Wort?

In einem Krisen-Projekt bewegen die Team-Mitglieder sehr viel, sie agieren intensiv und sie haben es fast ständig mit denselben Menschen zu tun. Da geschieht es unweigerlich, dass sich in vielen Bereichen so etwas wie ein eigener Sprachcode herausbildet – situationsbezogen, mit einer Bedeutung aufgeladen, die nur diejenigen verstehen, die dabei waren. Und so kommt es, dass ein Slide mit einer Service-Level-Grafik, die den betreffenden Bereich nicht so gut dastehen lässt, dann eben „Drecks-Slide“ heißt. Und alle wissen, was sich dahinter noch verbirgt: nicht nur die Tatsache, dass der jeweilige Bereich schlecht dasteht, sondern auch alles, was in diesem Zusammenhang damit besprochen wurde, was noch ansteht, welche Schwierigkeiten auf das Team zukommen. „Drecks-Slide“ fasst das alles schön zusammen.

Ein anderes Beispiel: Sie wissen, dass Sie nicht genügend Projektmitarbeiter haben, um eine ganz bestimmte Aufgabe zu bewältigen. Sie rufen also Ihr Team zusammen, erklären, dass Sie noch einen weiteren hochqualifizierten Mitarbeiter brauchen, beschreiben, welche Fähigkeiten er haben muss und warum Sie und das Team gerade diese speziellen Fähigkeiten brauchen, welches Budget Sie zur Verfügung haben und so weiter. Und irgendwann lassen Sie das Wort „Top-Shot“ fallen – und setzen damit den oben erwähnten emotionalen Anker. Wenn irgendwann nach diesem Meeting das Wort „Top-Shot“ fällt, dann weiß jeder der Beteiligten in derselben Sekunde, was sich hinter diesem Begriff verbirgt (Notwendigkeit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters, Budget dafür, Ziele, die damit erreicht werden sollen etc.).

10.2 Setzen Sie Anker

Es hat viele Vorteile, solche Begriffe zuzulassen und zu benutzen: Sie sind emotional aufgeladene Anker, die einen komplexen Sachverhalt in einem Wort auf den Punkt bringen. Weil die Worte an sich – wie „Drecks-Slides“ beispielsweise – durchaus provokant sind, rufen sie starke Reaktionen hervor und bleiben so auch viel besser in den Köpfen der Mitarbeiter haften. Und nicht nur die Worte bleiben haften, sondern auch die ihnen zugeordneten Ideen. Die Notwendigkeit, bestimmte Anker zu setzen, ist übrigens nicht nur in Krisen-Projekten gegeben, sondern auch in ganz anderen Bereichen, im Marketing etwa. „Made to stick“ lautet auch dort die Devise – und unter genau diesem Titel haben Chip Heath und Dan Heath in einem Buch beschrieben, warum manche Ideen sang- und klanglos untergehen und andere Erfolg haben: <http://www.amazon.de/Made-Stick-Ideas-Survive-Others/dp/0812982002/>

11 Was haben Jongleure und Projektmanager gemeinsam

Gleich zu Beginn eines Krisen-Projektes wartet Schwerstarbeit auf den Projektmanager: Er muss viele verschiedenen Themen adressieren und noch mehr Maßnahmen anstoßen. Wie ein Jongleur wirft er quasi viele Bälle in die Luft und versucht, sie alle gleichzeitig oben zu halten. Doch was passiert, wenn einer oder zwei Bälle abstürzen? Ganz einfach: Er tut das, was ein Jongleur auch tun würde – er lässt sie fallen.

11.1 Immer schön die Übersicht behalten!

Steigt ein Projektmanager in ein Projekt ein, das sich in Schieflage befindet, oder in eine andere Projektsituation, die zu stabilisieren ist, sieht er sich vielen Aufgaben gegenüber, die gleichzeitig zu erledigen sind: Er beginnt mit der Analyse, muss das Team kennenlernen, mit unterschiedlichen Stakeholdern aus verschiedenen Bereichen sprechen, sei es aus dem Projekt selbst, beim eigenen Unternehmen, auf Kunden- oder Auftraggeberseite. Er setzt außerdem diverse Maßnahmen und Initiativen in Gang. Und es gibt vielleicht auch schon Quickwins, die er an dieser Stelle anstoßen oder gar schon realisieren kann.

Am Beginn eines solchen Projekts startet er also viele Maßnahmen und Initiativen gleichzeitig, eine ergibt sich aus der anderen, und viele verschiedene bilden ein Bündel, das wiederum neue Initiativen nach sich zieht. Wie ein Jongleur in der Zirkusmanege wirft er also einen Ball nach dem anderen in die Luft. Er startet mit einem Ball, dann kommen ein zweiter und dritter hinzu. Alles noch gut zu überschauen. Der vierte, der fünfte, sechste, siebte – jetzt nur keinen Fehler machen! Und immer schön die Übersicht behalten!

Die Gefahr dabei ist noch nicht einmal, dass ein oder zwei Bälle abstürzen – die Gefahr ist vielmehr, dass Jongleur oder Projektmanager sich von den abstürzenden Bällen bzw. Maßnahmen so aus dem Konzept bringen lassen bzw. versuchen, sie wieder auf die richtige Bahn zu bringen, dass das ganze Gebilde zusammenbricht.

11.2 Zwei verlorene Bälle sind zu verkraften

Was kann ein Projektmanager in diesem Fall tun? Er braucht vor allem einen scharfen Blick auf die unterschiedlichen Initiativen, die er angestoßen hat, und muss aus übergeordneter Perspektive bewerten,

- wie viele Initiativen er gestartet hat,
- ob er nicht zu schnell zu viele Maßnahmen angestoßen hat
- ob seine eigenen Fähigkeiten ausreichen, viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten

- ob sich die Maßnahmen und Initiativen in ihren „Flugbahnen“ gegenseitig behindern und dadurch das gesamte Vorhaben Gefahr läuft, abzustürzen

Entscheidend ist für ihn jedoch, dass ihm zu jedem Zeitpunkt eines bewusst ist: Sobald ein Ball fällt bzw. eine Maßnahme schiefeht oder nicht greift, kann er nur eins tun – es mehr oder weniger ignorieren. Kümmert er sich zu intensiv darum, droht das gesamte Gebilde abzustürzen – und der Schaden wäre ein viel größerer.