



REGELN FÜR DEN RESET

KRISENPROJEKTE MANAGEN

Der Großflughafen Berlin-Brandenburg illustriert, was oft passiert, wenn Projekte in die Krise geraten: nichts. Beziehungsweise: Finger Pointing. Genau wie bei der NASA, als 1986 die Raumfähre Challenger explodierte. Warum nur werden in Projektkrisen immer wieder dieselben Fehler gemacht? Und wie funktioniert ein erfolgreiches Krisenprojektmanagement? Eine Analyse.

Preview: • Space-Shuttle-Projekt in der Krise: Über die Lehren aus der Challenger-Explosion • BER und Stuttgart 21: Wie Projektkrisen entstehen und sich verschärfen • Finger Pointing statt Tatkraft: Warum es so schwer ist, Projektkrisen adäquat anzugehen • Helfer in der Not: Wer kommt als Krisenmanager infrage? • Der alte Projektleiter: Behalten oder absetzen? • Stakeholder beruhigen und Projekt analysieren: Über die ersten Aufgaben des Krisenmanagers • Entscheidende Krisenfrage: Projekt ändern, Team austauschen oder Projekt absetzen? • Time to go: Wann die Arbeit des Krisenmanagers beendet ist

Ein schwarzer Tag für die USA, ein Schock für die Welt: Am 28. Januar 1986 explodierte im Kennedy Space Center der NASA die Raumfähre Challenger. Nur eine Minute nach dem Abheben von der Startrampe verschwand das Space Shuttle in einem riesigen Feuerball. Das Schlimmste: Alle Astronauten kamen bei dem Unfall ums Leben. Ein undichter Dichtungsring, ein schlichter Konstruktionsfehler, führte sieben Menschen in den Tod – und brachte ein prestigeträchtiges Projekt in eine massive Krise. Die Astronauten waren verloren. Was lediglich noch zu retten war, war das Space-Shuttle-Projekt als solches – das Vorhaben der USA, weiterhin bemannte Expeditionen ins Weltall zu starten. Dazu erforderlich war ein erfolgreiches Krisenmanagement, das den Unfall aufarbeitete und Konsequenzen aus dessen Entstehungsmechanismen zog. Fast 30 Jahre ist die von Challenger ausgelöste Space-Shuttle-Krise her – doch angesichts gegenwärtiger Krisenprojekte wie Stuttgart 21 und dem Berliner Großflughafen ist ihr Beispiel ungewollt aktuell. Aus der Analyse, wie die NASA im Anschluss an den Unfall handelte, um ihr Space-Shuttle-Projekt wieder auf die Rampe zu bringen, können die Beteiligten der in den Schlagzeilen stehenden öffentlichen Großprojekte ebenso ihre Lehren ziehen wie jeder Manager einer privaten Organisation, der mit kleineren Projektkrisen zu kämpfen hat. Denn das Beispiel der NASA demonstriert zum einen, was zu unternehmen ist, um in Projektkrisen die richtigen Schritte einzuleiten. Zum anderen zeigt es, wie wenig selbstverständlich es ist, die gebotenen Maßnahmen tatsächlich umzusetzen – und wie verhängnisvoll, es nicht zu tun. Zudem veranschaulicht das Challenger-Unglück, wie es überhaupt zu Krisen kommen kann und sich solche also auch verhindern lassen.

NASA, BER, Stuttgart 21: Group Think als Krisenverschärfer

Meist sind Projektkrisen selbst verschuldet und bereits bei Projektbeginn absehbar. Häufige Gründe, aus denen Projekte in Schieflage geraten, sind: unklare oder nicht kommunizierte Projektziele, eine unzulängliche Projektplanung, ungenaue Beschreibungen der von jedem Einzelnen zu erbringenden Leistungen, eine führungschwache Projektleitung und eine Organisationskultur, die nicht projektfreundlich ist und keine Fehler erlaubt (vgl. Kasten S. 3).

Bei der NASA kamen zwei Schwachstellen zusammen: Die Organisationskultur war nicht auf Offenheit ausgelegt, und die Entscheidungswege waren nicht klar. Verhängnisvoll hinzu kam Druck von außen. So wussten einige Akteure auf der unteren Managementebene bereits seit Langem, dass dies in Kauf genommen wurde und Schwierigkeiten kollektiv verdrängt wurden. Keiner der Projektbeteiligten wagte es, seine Stimme zu erheben. Dieses Verhalten wird als „Group Think“ bezeichnet und zeigt sich darin, dass das Team einer vorgegebenen Richtung folgt – wider besseren Wissens.

So kurzsichtig Group Think ist, so verbreitet ist dieses Phänomen in Projekten. Siehe Berlin: Erst im März 2012, zwei Monate vor der geplanten, „endgültigen“ Eröffnung des Flughafens BER, gaben die Beteiligten zu, dass der Flughafen nicht fertig werden würde. Obwohl sie schon lange wussten: Den Mai-Termin können sie niemals einhalten. Ähnlich beim Bahnhofprojekt Stuttgart 21: Hier wurden die Augen vor einem *künftigen* Problem verschlossen. So war der Protest der Bürger gegen die Abholzung von Bäumen und die Beschneidung von Grünflächen zugunsten eines Mega-Bahnhofs nicht überraschend. Die Projektbeteiligten aber waren unbeirrt ihrem einmal eingeschlagenen, juristisch korrekten Weg gefolgt und hatten mögli-

che Widerstände der Stakeholder ausgeblendet – statt schon viel früher mit den Bewohnern der Stadt zu reden und damit möglicherweise eine bundesweite Massenauflehnung zu vermeiden.

Typisch in der Projektkrise: Finger Pointing statt Tatkraft

Bei der NASA war das Nicht-wahrhaben-Wollen auch direkt nach dem Unfall noch zu beobachten. Als das Space Shuttle explodierte, legte sich große Lähmung über alle Beteiligten. Unvergesslich, wie der Kommentator erst schwieg und schließlich verkündete: „We have had a major malfunction, the condition of the crew is unknown at this time.“ Zufällig entstandene Fotos zeigen die Verantwortlichen im Kontrollraum vor den Bildschirmen mit erstarrten Gesichtern.

Und diese Starre hielt an: Die NASA tauchte erst einmal unter und versuchte, möglichst keine Informationen an die Öffentlichkeit dringen zu lassen. Im Anschluss an diese Phase begann das so genannte Finger Pointing: Die Verantwortlichen versuchten, die Schuld jeweils auf den anderen zu schieben. So beschuldigte der Hersteller der Feststoffraketen die NASA, den Start erzwungen zu haben – während die NASA ihrerseits behauptete, nicht vollumfänglich über die für den Absturz verantwortlichen Probleme informiert worden zu sein. Eine Pressekonferenz fand nie statt, weder mit dem verantwortlichen Flugdirektor noch mit einem der leitenden Ingenieure. Die Folge: Die Gerüchteküche brodelte. Statt gemeinsam als Team das Projekt „Space Shuttle“ in ruhigeres Fahrwasser zu ziehen, hatten die Projektbeteiligten die Krise durch ihre schlechte Kommunikation und ihr sonstiges Verhalten nur verschärft.

Eine abgeschwächte Form des Finger Pointing auch beim Flughafen BER: Zwar verzichtete das Projektteam bislang auf gegenseitige Schuldzuweisungen innerhalb des Teams. Doch die Verantwortung

für das Projekt nimmt keiner auf seine Schultern. Zumindest ist der Öffentlichkeit bis heute nicht klar, bei wem die Verantwortung liegt. Beim Architekturbüro? Beim Aufsichtsrat? Bei der Projektleitung? Auch wurden die vielen Baumängel nur häppchenweise kommuniziert und deren Ursachen nicht genannt.

Ein solches Verhalten ist unangemessen. Aber es ist menschlich. Denn in ernsthaften Krisensituationen besinnt sich der Mensch von einem Moment zum anderen automatisch auf seine Urinstinkte: weglaufer oder kämpfen. Als Reaktion auf den Stress schüttet der Körper Adrenalin aus. Was dann geschieht, variiert. Der eine verharrt in Schockstarre, der andere verlegt sich auf Angriffsverhalten, der nächste auf Flucht. Doch ganz gleich, wie er reagiert: Der Betroffene verhält sich in der Regel impulsiv, rationales Vorgehen ist eher die Ausnahme.

DIE 7 HAUPTURSACHEN FÜR PROJEKTKRISEN

1. Unzulängliche Projektplanung und ungenaue Spezifikationen
2. Unklare oder nicht kommunizierte Projektziele
3. Fehler im Projektmanagement
4. Inkompetente oder führungschwache Projektleitung
5. Fehlendes Controlling
6. Fehlende Projektorientierung in der Unternehmenskultur
7. Konflikte zwischen Linien- und Projektorganisation

Im Chaos gefragt: Ein Krisenmanager mit kühlem Kopf

Umso wichtiger ist es, das Projekt in einer solchen Situation jemandem anzuvertrauen, der der Ausnahme folgt und einen kühlen Kopf bewahrt. Der es versteht, konstruktiv auf die Projektbeteiligten einzuwirken, sie wieder zu motivieren und das Projekt doch noch in die richtige Bahn zu lenken. Es muss eine Person ausgewählt werden, die geeignet ist, mit Ruhe und Bedacht eine zielführende Krisenstrategie zu entwickeln und zu ihrer Umsetzung alle Stakeholder wieder an einen Tisch zu bringen. Dieser Krisenmanager kann der derzeitige Projektleiter sein, muss es aber nicht. Häufig bringt ein neuer Player mehr Neutralität und frische Lösungsansätze ein. Dabei kann der Neue aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert werden, aber auch ein externer Berater sein.

Am Anfang des Krisenmanagements stellt sich daher die Frage: Ist der derzeitige Projektleiter in der Lage, ausreichend qualifiziert und die beste Person, um das Krisenmanagement selbst anzupacken? Wenn ja, dann übernimmt er zusätzlich zur allgemeinen Projektleitung auch die Ausarbeitung einer Krisenstrategie. Falls er als Krisenmanager ungeeignet erscheint, ist die Frage: Kann der Projektleiter neben einem neu berufenen Krisenmanager trotzdem noch die Projektleitung behalten? Oder soll er als Projektleiter abgelöst werden?

Gründe für eine Ablösung des Projektleiters sind beispielsweise eine mangelnde Anerkennung seiner Führungskompetenz durch die anderen Projektbeteiligten, mangelhafte Methodenkompetenz oder Widerstände im Unternehmen. Und schließlich kommt es nicht selten vor, dass dem Projektleiter die Rolle des Sündenbocks zugewiesen wird und er – gekennzeichnet durch Rücktritt oder Abwahl – für Dinge einstehen muss, die er nicht zu verantworten hat.

Externe Krisenhelfer haben mehr Macht als interne Helfer

Beim Krisenmanager gilt: Stammt er aus dem eigenen Unternehmen, bringt das den Vorteil mit, dass er das Unternehmen mit seinen internen Prozessen und Kom-

munikationswegen sehr gut kennt und im Idealfall stark vernetzt ist. Der Nachteil ist, dass interne Krisenmanager der Unternehmensraison unterliegen und sich häufig davor scheuen, Probleme offen anzusprechen – teilweise, um ihre eigene Agenda (z.B. ihre Abteilungsstrategie) nicht zu gefährden, teilweise aber auch, weil sie mit der Unternehmensleitung nicht auf Augenhöhe kommunizieren können. Dagegen kennt ein externer Berater als Krisenmanager insbesondere letzteres Problem nicht, da er ja vom Topmanagement mit der Problemlösung beauftragt wurde. So darf er Schwachstellen unverblümt ansprechen. Allerdings: Unternehmen, Mitarbeiter und Unternehmensspezifika sind ihm fremd – die Einarbeitung dauert entsprechend länger.

Beim Challenger-Unglück wurde schon nach kurzer Zeit deutlich, dass die Probleme nicht innerhalb der Organisation gelöst werden konnten. Daher wurde eine unabhängige Kommission berufen. Sie hatte die Aufgabe, den Unfall und seine Ursachen zu analysieren und Empfehlungen auszusprechen, wie derartige Katastrophen in Zukunft vermieden werden können. Diese „Rogers Kommission“ bestand aus einer Reihe international anerkannter Fachleute. Ihren Vorsitz hatte Sally Ride, die erste amerikanische Astronautin im All. Sie besaß eine unverzichtbare Kompetenz fürs Krisenmanagement: Courage.

Neben Courage ist es unerlässlich, dass der Krisenmanager eine umfangreiche Erfahrung im Projektmanagement mitbringt. Der Grund: Die Lösung einer Krise ist ein Projekt für sich – allerdings unter verschärften Rahmenbedingungen. Das bedeutet: Um die Krise erfolgreich zu meistern, müssen alle Grundregeln des Projektmanagements beherrscht und befolgt werden. Systematik und Vorgehen sind beim Krisen-Projektmanagement immer gleich – weshalb die Frage, ob der Krisenmanager Branchenerfahrungen mitbringt, zweitrangig ist.

Erst die Stakeholder beruhigen – dann das Projekt analysieren

Zentrale Aufgabe des Krisenmanagers ist das Stakeholder-Management, das viel Fingerspitzengefühl und diplomatisches Geschick erfordert. Kluge Krisenmanager eruieren daher im ersten Schritt in Einzelgesprächen die Erwartungshaltung aller am Projekt Beteiligten und die ihres Umfelds. Denn hier herrschen in der Regel große Verunsicherung, Ungeduld und Angst. Der Krisenmanager setzt daher alles daran, eine persönliche Beziehung zu den Haupt-Stakeholdern und Entscheidern aufzubauen. Erst im zweiten Schritt gründet er ein Kernteam, in das er ausgewählte Beteiligte einbindet, mit denen er künftige Entscheidungen erarbeitet. Wichtige Instrumentarien für den Kommunikationsprozess sind Info-Veranstaltungen, regelmäßige Projektbesprechungen, ein projektbezogenes Extranet sowie die Einbindung sozialer Medien.

Neben der Neumotivierung aller Projektbeteiligten und Stakeholder ist zu Beginn des Krisenmanagements eine umfassende Projektanalyse essenziell. Diese muss die wesentlichen Bereiche der bisherigen Projektarbeit beleuchten und die Stärken und Schwachpunkte herausarbeiten. Die Analyse kann sich am vierstufigen so genannten Deming-Zyklus für Qualität orientieren, mit den vier Schritten: Planen, Ausführen, Überprüfen, Anpassen. In der Analysephase sollten Fragen beantwortet werden wie: Wie wurde Führungsverantwortung von der Projektleitung wahrgenommen? Wie wurde mit dem Team umgegangen? Wurden die Projektmanagement-Regeln befolgt? In Bezug auf die Krise geht es um Fragen wie: Wie ist der gegenwärtige Projektstatus? Wo liegen die Probleme und deren Ursachen? Könnten die Probleme durch fehlende Einbeziehung entscheidender Personen verursacht worden sein? (vgl. nebenstehenden Kasten).

7 TIPPS ZUR KRISENVERHINDERUNG

1. Regelmäßige Prüfung der Einhaltung grundsätzlicher Projektmanagement-Regeln
2. Sich selbst auch einmal in Frage stellen
3. Projekt durch unabhängige Fachleute überprüfen lassen
4. Sich regelmäßig fortbilden
5. Projekt mit anderen Projekten benchmarken – aus der eigenen und auch aus fremden Branchen
6. Nichts anbrennen lassen, wenn Schiefgaben entstehen – besser zu früh als zu spät reagieren
7. Zuhören und auch auf abweichende oder unbequeme Meinungen eingehen

KRISENANALYSE: AUF WELCHE FRAGEN KOMMT ES AN?

Zu Beginn des Krisenmanagements ist eine umfassende Projektanalyse essenziell. Diese muss mit den richtigen Fragen die wesentlichen Bereiche der bisherigen Projektarbeit beleuchten:

Fragen zum Projekt

- Wurden die Projektziele definiert und kommuniziert (Stakeholder Management)?
- Wie wurde Führungsverantwortung von der Projektleitung wahrgenommen?
- Wie wurde mit dem Team umgegangen a) vom Projektleiter b) von den Linienvorgesetzten c) vom Unternehmen?
- Wie erfolgte der Umgang mit den Ressourcen, z.B. Finanzen, Einsatzmittel, Logistik?
- Wie wurden die Prozesse im Projektmanagement gehandhabt? Wurden allgemeingültige PM-Regeln befolgt?

Fragen zur Krise

- Könnte die Krise im Projekt durch fehlende oder unzureichende Einbindung des Kunden entstanden sein?
- Könnte die Krise im Projekt durch fehlende oder unzureichende Einbindung anderer Beteiligter entstanden sein, z.B. Zulieferer oder anderer betroffener Stakeholder mit wenig Einfluss auf das Projekt?
- Wie ist der gegenwärtige Projektstatus?
- Wo liegen die Probleme und deren Ursachen?

Projekt ändern, Team austauschen oder Projekt abbrechen?

Erst wenn alle Antworten aufbereitet sind, kann eine systematische Lösung der Krise erarbeitet werden. Kernstück ist die Frage: Wie soll das weitere Vorgehen aussehen? Aufgabe des Krisenmanagers ist es, dazu eine Empfehlung abzugeben. Grundsätzlich bieten sich drei Handlungsalternativen an: 1. Weitermachen mit den notwendigen Anpassungen. 2. Radikale Umstellungen, z.B. Austausch von Team-Mitgliedern, gegebenenfalls sogar des Projektleiters. 3. Abbruch des Projekts.

Letztere Alternative bietet sich vor allem an, wenn sich das Projekt wirtschaftlich nicht mehr rechnet, sprich: wenn auch mittelfristig kein Gewinn bzw. ROI zu erwarten ist. Bei Entwicklungsprojekten ist dagegen die Zielerreichung von zentraler Bedeutung. Zeichnet sich ab, dass das Entwicklungsziel generell nicht oder nicht innerhalb eines realistischen Zeitrahmens erreicht werden kann, ist ein Abbruch naheliegend. So werden beispielsweise in der IT-Branche immer wieder Projekte abgebrochen, wenn die zu entwickelnde Software auch nach mehreren Versuchen kein zufriedenstellendes Ergebnis erbracht hatte.

Dagegen wird im Bereich Risiko-Kapital ein Projekt in der Regel sogar dann weiterverfolgt, wenn es über lange Zeit keinen Gewinn abwirft, da man an einen Erfolg auf lange Sicht glaubt. Daher werden öffentliche Projekte in der Regel nicht abgebrochen. Auch der Neubau des Berliner Großflughafens wird sicher nicht aufgegeben – obwohl sich das ursprüngliche Projektbudget mittlerweile mehr als verdoppelt hat und noch immer kein Ende der Mehrkosten absehbar ist.

Im Krisenmanagement gelten die Regeln des Projektmanagements

Hat der Krisenmanager seine Handlungsempfehlung abgegeben, ist seine Aufgabe im Normalfall beendet. Nun liegt die Verantwortung für das weitere Vorgehen beim Auftraggeber. Nur manchmal wird der Krisenmanager auch mit der Implementierung der beschlossenen Maßnahmen betraut. Doch ganz gleich, ob der Krisenmanager nur die Lösung herausarbeitet oder sie auch umsetzt: Er muss bei dem, was er tut, genauso vorgehen wie bei der Planung bzw. bei der Umsetzung eines neuen Projektes. Anders gesagt: Im Sonderprojekt der Krisenbewältigung gelten im vollen Umfang die Regeln des klassischen Projektmanagements.

Die NASA entschied sich fürs Weitermachen, sie hielt am Space-Shuttle-Projekt fest. Dazu gab die von der amerikanischen Regierung eingesetzte Rogers Kommission einen Katalog mit Vorgehensvorschlägen ab, wie derlei Krisen künftig vermieden werden können. Doch die Vorschläge wurden nicht alle beherzigt. Zwar wurden die Konstruktionsmängel bei den Feststoffraketen überarbeitet, und es wurde ein weiterer Dichtungsring eingesetzt. Doch schon die zusätzlich angedachten Sicherheitssysteme für die Astronauten, wie beispielsweise eine Absprengmöglichkeit des Cockpits, wurden nicht umgesetzt. Vor allem aber änderte die NASA ihre Unternehmenskultur nicht nachhaltig. Was sich darin zeigte, dass sie die wichtigste Empfehlung der Kommission verwarf: Die NASA lehnte die Einrichtung eines externen, unabhängigen Sicherheitsbüros ab. Das bedeutete: Eine der wesentlichen, für den Challenger-Unfall mitverantwortlichen Schwachstellen im Managementbereich wurde nicht korrigiert.

Die Folge: 2004 verunglückte erneut ein Space Shuttle. Beim Landeanflug riss eine der Haupttragflächen der Raumfähre Columbia ab. Ursache hierfür waren Schaumstoffstücke, die beim Startvorgang vom Haupttank abgerissen waren und ein Loch in die Unterseite der Tragfläche geschlagen hatten. Erneut waren Konstruktionsfehler das Problem. Erneut waren diese bekannt gewesen, aber nicht adäquat angegangen worden. Erneut traten grundlegende Probleme in den Kommunikationswegen der NASA zu Tage.

Das Beispiel zeigt: Oft müssen beim Krisen-Projektmanagement lange bestehende Strukturen und Konzepte in Frage gestellt und verändert werden – was in der Regel auf Widerstand stößt. Für BER, für Stuttgart 21, für jedes Krisenprojekt gilt: Nur wenn es mit Hilfe des Projektmanagers gelingt, Widerstände aufzulösen und Gegner in Mitstreiter zu verwandeln, kann aus einem Krisenprojekt noch ein Erfolgsprojekt werden.

Dr. Hans Stromeier



DER AUTOR

Dr. Hans Stromeier war Projektmanager in der Raumfahrt, bevor er sich als Berater selbstständig machte. Schwerpunkte seines Unternehmens Stromeier & Partners in München und Houston/Texas sind Projektberatung, Training und Coaching von Projektmanagern sowie Beratung von Gründungsunternehmen. Stromeier ist Repräsentant der International Association of Project Managers (IAPM).

Kontakt:
info@stromeierconsulting.com

SERVICE

LITERATURTIPPS

Roland Ottmann: Der nackte Projektmanager.
3. Aufl., Ottmann & Partner, Nürnberg 2012, 24,95 Euro.

Ein bunter Mix aus Sachbuch, Ratgeber, Roman und Comic, ausgezeichnet vom Projektmanagementverband IAPM zum „Book Of The Year“. Der Autor bringt in diesem Buch 25 Jahre praktische Erfahrung als Projektleiter auf den Punkt. Mit zahlreichen Checklisten und pointierten Zusammenfassungen ist die Publikation ebenso informativ wie unterhaltsam. Stakeholder Management und Risikoanalyse sind wichtige Themen, denen eine entsprechende Seitenanzahl eingeräumt wurde.

Werner List, Roger Voight: Kritische Projekte retten. Leitfaden für Diagnose, Sanierung und Prävention. Hanser, München 2010, 39,90 Euro.

Das Buch hält, was der Titel verspricht: Es ist ein fundierter Leitfaden für eine strukturierte und umfassende Sanierung von Projekten. Wenn ein Projekt in der Krise ist, stellen das Verhalten und die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Beteiligten bzw. Stakeholder eine besondere Herausforderung dar. Die Autoren zeigen anschaulich und anhand vieler Beispiele aus der Praxis, wie man damit am besten umgeht und mögliche Wege aus der Krise findet.

Gregg Braden: Im Einklang mit der göttlichen Matrix. Wie wir mit Allem verbunden sind. Koba Verlag, Burgrain bei München.

Gregg Braden verknüpft in seinem neuen Werk Spiritualität und Wissenschaft auf eine vollkommen neue Art. Er erklärt die Zusammenhänge der Matrix, die schon Max Planck als ‚Urgrund der Materie‘ identifiziert hatte. In dieser Matrix des Lebens spiegeln sich all unsere Überzeugungen und Einstellungen wieder. Auch Projekte und deren Verlauf können im Kontext mit dem Gesamtsystem gesehen werden, weshalb ich dieses Buch gerne – über den Tellerrand – als Lektüre empfehlen möchte. Es hat mich in diesem Jahr auch aufgrund eigener Erfahrungen sehr beeinflusst.