

5 TIPPS FÜR DEN KRISENFALL: SO BRINGEN SIE DAS PROJEKT ZURÜCK AUF DIE ERFOLGSSPUR.

VON DR. HANS STROMEYER

1. Holen Sie zusätzlich einen Krisenmanager ins Team

Wenn ein Projekt in der Krise steckt, ist das für die Beteiligten eine hoch emotionale Situation. Deshalb ist es wichtig, das Krisenmanagement zumeist einer Person anzuvertrauen, die neu ins Team hinzukommt und so einen kühlen Kopf bewahren kann. Es muss eine Person ausgewählt werden, die aufgrund ihrer Persönlichkeit geeignet ist, mit Ruhe und Bedacht eine zielführende Krisenstrategie zu entwickeln und zu ihrer Umsetzung alle Stakeholder wieder an einen Tisch zu bringen. Dabei kann der Neue aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert werden, aber auch ein externer Berater sein.

2. Überprüfen Sie die Rolle des Projektleiters bzw. – wenn Sie selbst der Projektleiter sind – Ihren eigenen Status

Um ein Projekt erfolgreich aus der Krise zu führen, muss der Leiter von allen Beteiligten – dem Team, den Projekt-Partnern und dem Kunden - als Autoritätsperson wahrgenommen werden. Denn in der Krise ist eine besonders starke Führung mit entscheidend. Häufig jedoch wurde die Position des Projektleiters bereits auf dem Weg in die Krise Schritt für Schritt geschwächt. Gründe sind beispielsweise eine mangelnde Anerkennung seiner Führungskompetenz durch die anderen Projektbeteiligten, Widerstände im Unternehmen oder dass er für Dinge einstehen muss, die er nicht zu verantworten hat. Trifft dies zu, sollte er als Projektleiter abgelöst werden. Trifft dies aber nicht zu, sollte er die Führungsverantwortung nach der Behebung der Krisen-Phase wieder übernehmen.

3. Erst mit den Stakeholder kommunizieren – 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.

4. Analyse des Projektes und der Fehlerquellen

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 Deming-Zyklus für Qualität orientieren mit den 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?

5. Alle Probleme offen und couragiert anzusprechen

Es liegt in der Verantwortung des Krisenmanagers, eine Empfehlung darüber abzugeben, wie das weitere Vorgehen aussehen soll. 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.

Sobald die entsprechenden Entscheidungen umgesetzt sind, zieht sich der Krisenmanager zurück oder übernimmt die Rolle des Projektleiters. Krisenmanager sind meist Interimsmanager. Aus guten Grund! Denn sie müssen die Courage haben, unbequeme Entscheidungen zu treffen und – wenn es erforderlich ist – sich im Sinn der Sache Feinde zu machen. Oft müssen beim Krisen-Projektmanagement lange bestehende Strukturen und Konzepte in Frage gestellt und verändert werden – was in der Regel auf Widerstand stößt.

IAPM in the European Union:

International Association of Project Managers IAPM
Schumannstraße 27
60325 Frankfurt am Main

Telefon: 0049 69 975 46 137
Telefax: 0049 69 975 46 110
E-Mail: info@iapm.net
Web: www.iapm.net

iapm
★ INTERNATIONAL ASSOCIATION OF
PROJECT MANAGERS