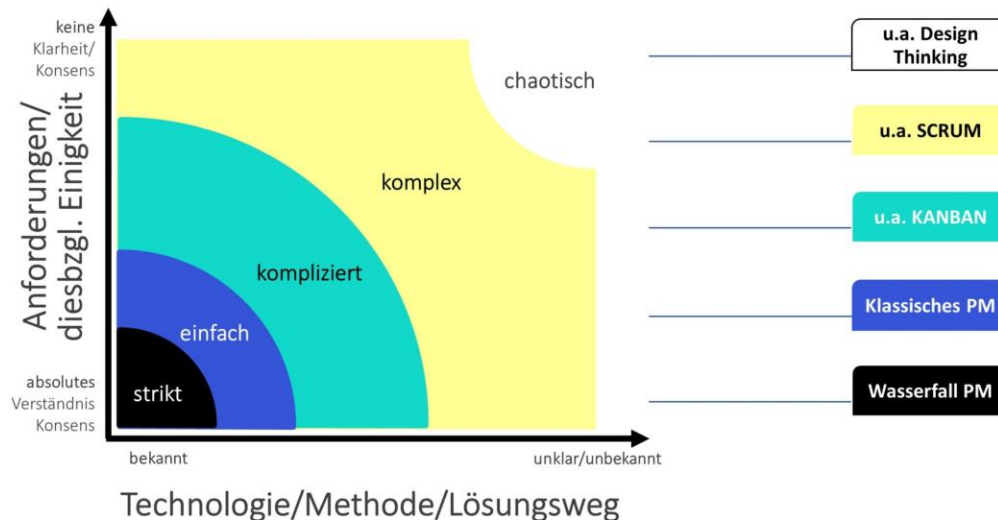


Podcast-Folge #40

Krisenmodus: Projektkrisen schnell überwinden und bewusst nutzen

Vorlagen und Downloads:

Stacey Matrix & Modus Operandi: Das richtige Vorgehen im Projekt definieren



Projekt in der Krise: Gestärkt wieder raus – dein Checkliste



Wo fange ich an?

1. **People first!** Sprich mir deinen Stakeholdern und verschafft euch Klarheit über das Problem
2. Definiert die Rollen und Verantwortlichkeiten neu
3. Grenzt die negative Folgen ein
 - a) Gefahr für Leib und Leben abwenden – jedes Mittel ist recht
 - b) Ursachenforschung zur nachhaltigen Lösung des Problems oder Strukturfehlers im System
4. Handeln
5. Depriorisieren andere Aktivitäten für maximalen Fokus
6. Tägliche (mehrmals) synchronisieren und abstimmen in kürzeren Iterationen
7. Kommuniziere den Fortschritt täglich an die Schlüsselpersonen
8. Visualisiere die zentralen Daten/Informationen, mach sie leicht auffindbar/zugänglich für alle relevanten Personen
9. Reflektiert die STOP Kriterien
10. Definiert wann die Krise vorüber ist und ihr wieder in den regulären Modus wechselt
11. Sämtliche Projektpläne neu bewerten, aktualisieren und eine neue Baseline kommunizieren
12. Gönnst Beteiligten allen eine Pause

Checkliste hier herunterladen: <https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2024/02/Checkliste-Krisenmodus.pptx>

Skript:

Folge #40: Gesteuert rein und gestärkt wieder raus aus der Projektkrise – Strategien für Projekte in der Krise

Ein Kunde von mir hat mir bei unserem Kennenlerngespräch davon erzählt, dass er seit vielen Jahren im Projektmanagement ist. Früher als Teammitglied. Mittlerweile in der Rolle der Projektleitung. Und was er zu mir sagte, verarbeite ich noch heute, Monate später.

Er sagte: „Chris, **ich habe noch nie in einem Projekt gearbeitet, dass nicht in der Krise war.** Weder am Anfang meiner Laufbahn noch jetzt, 5 Jahre später, wo ich die Projektleitung von Projekten übernehme, die einfach völlig Chaos sind.“

Und das ist wahrscheinlich die erste Stelle, an der ich gestutzt habe. Ist jedes Projekt, das sich Chaos gegenübersieht, wirklich in der Krise? Wie definiert sich aus Projektsicht eigentlich eine Krise? Und wie komme ich da wieder raus?

Das und eine 4te Frage sollen die Kernfragen der heutigen Episode sein.

Die Kernfragen, die wir in dieser Podcast-Folge näher beleuchten und beantworten wollen:

1. Ist jedes Projekt, das sich Chaos gegenübersieht, wirklich in der Krise?
2. Wie definiert sich aus Projektsicht eigentlich eine Krise?
3. Wie komme ich aus der Projektkrise wieder raus?
4. Wie nutze ich den Krisenmodus auch bewusst als Instrument, um kritische Phasen im Projekt besser zu managen?

Krisen meistern!

Mein damals werdender Kunde und ich unterhalten uns also in der Folge über Firefighting, Task Forces, Überstunden, Troubleshooting, Stress und Hektik. Allesamt schöne Synonyme und Gefühlszustände im Krisenmodus. Ich wäre überrascht, wenn du noch gar nichts davon gehört oder am eigenen Leib erlebt hättest.

Ja und er und ich unterhalten uns auch über seine Hoffnung und Ambition, dass durch unsere Zusammenarbeit sein erstes eigenes Projekt, dass er mal von Anfang an leiten darf, nicht auch direkt im Krisenmodus startet.

Sein Wunsch: **Einmal sauber starten, das Projekt von Beginn an gut strukturieren, einen robusten, belastbaren Zeitplan erstellen, der gut abgestimmt ist und eine smoothie Umsetzungsphase erlaubt, in dem nicht jede Änderung alles ins Chaos stürzt.**

Er fügt hinzu. Hier hat halt auch keiner jemals eine formelle Projektmanagement Schulung genossen. Und da bezog er sich selbst mit ein. Und dann sagt er's: „Chris, ich glaube, wir wissen gar nicht, wie es anders geht. Wir brauchen Unterstützung in Form von absoluten Grundlagen, Essentials und Best Practices. Sonst sind wir aufgeschmissen und kommen aus dem Modus nie raus. Wenn wir nichts anders machen, wird auch das Resultat gleichbleiben. Und darauf, auf diese Perspektive habe ich keine Lust. Wir müssen was tun.“

„Wenn wir nichts anders machen, wird auch das Resultat gleichbleiben.“

Und bevor wir uns gleich ins Chaos stürzen, hier von mir der zarte, nett gemeinte Hinweis. Genau dafür habe ich das Projektmanagement Bootcamp als Trainingsformat in meinem Portfolio. Bislang lediglich für Business Kunden. Seit diesem Jahr, auch als offenes Format für alle, die zwar Projekte leiten, jedoch nie eine formelle Grundlagenschulung genossen haben.

Mehr erfährst du auf pm-botschaft.com/bootcamp. Dort bekommst du u. a. alles mit auf den Weg, das es braucht, um dein Projekt aus der Krise zu lotsen. Oder auch um Projekte im ruhigen Fahrwasser zu halten, oder ganz bewusst den Krisenmodus einzuleiten, um dein Projekt durch schwierige Phasen zu steuern.

Sind Chaos und Krise dasselbe?

Da sind wir schon, beim Chaos. Was denkst du? Sind *Chaos* und *Krise* Synonyme im Projektmanagement? Grenzen wir die Begriffe *Krise* und *Chaos* mal voneinander ab und definieren sie für den Kontext von Projekten. In gewisser Weise sind beide Begriffe sehr ähnlich. Wobei Chaos eher den unsortierten Zustand beschreibt, der erstmal ist. Und damit meine ich weder gut noch schlecht ist. Er ist halt.

Eine Krise hingegen ist definitiv schlecht. Und definiert sich als Zustand, in dem wir das Gleichgewicht verloren haben **UND** mit Umständen konfrontiert sind, die wir im aktuellen Moment nicht zu bewältigen wissen. So verstanden kann anhaltendes Chaos sogar der Auslöser für eine Krise sein.

Und ich sage bewusst „anhaltendes Chaos“. Denn ein Projekt lebt davon, dass du immer erst mal Struktur reinbringst. Ein Projekt ist immer Neuland. Neuland ist immer erst mal unbekannt und bisweilen chaotisch. Viele Leute reden mit. Viele Anforderungen fliegen durch den Raum. Viele Erwartungen werden explizit oder implizit formuliert. Zu aller Anspannung kommen ambitionierte zeitliche Ziele dazu. Während du gleichzeitig nur einen limitierten Umfang an Ressourcen und Budget zur Verfügung hast und bei der Qualität erst mal kein Abstrich gemacht werden dürfen. Denn warum sollte man auch ein Projekt starten, wenn gleich zu Anfang gelten würde „80 % sind genug“?

Damit haben wir alles für eine saubere Abgrenzung.

Chaos beschreibt die Projektmanagement-Welt mit 2 Dimensionen:

1. Unklarheit oder Uneinigkeit bzgl. der Anforderungen und Erwartungen. Das ist die erste Dimension.
2. Die zweite Dimension ist Unklarheit oder Uneinigkeit beim Lösungsweg.

Die 4 Ursachen für Projektkrisen: Was führt zu einer Krise und was ist geeignet zur Krisenprävention?

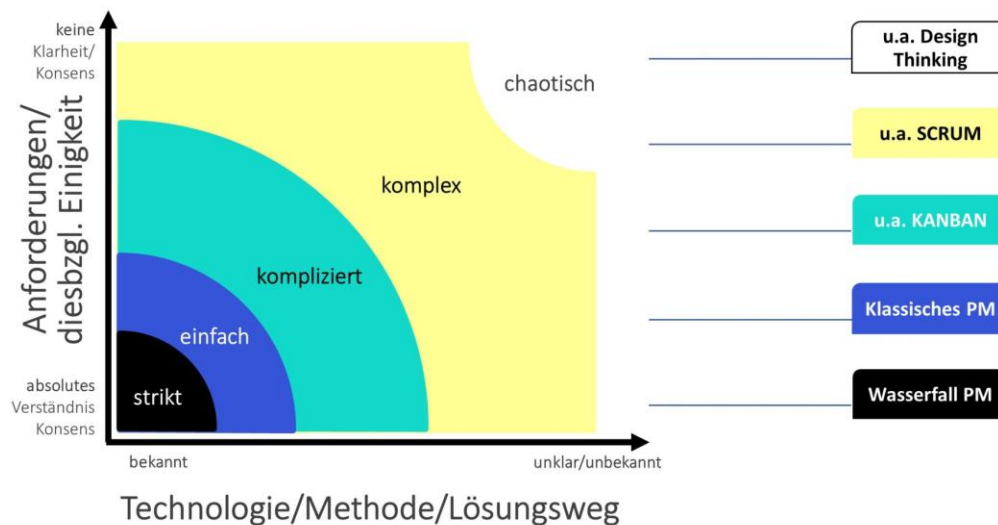
Kommt beides zusammen, nennen wir das im Projekt Chaos. Vielleicht ist dir die Stacey-Matrix ein Begriff. Ich hänge sie dir als Grafik schon mal hier ins Skript, damit du kostenlos herunterladen kannst. Ich verspreche allerdings auch noch eine weitere Folge zum Thema Modus Operandi zwischen Wasserfall klassischem PM und Agilität, wo die Stacey Matrix sicherlich die Hauptrolle spielen wird.

Du kannst zu Zettel und Stift greifen und zeichnest 2 Achsen, eine x und eine y-Achse und an der senkrechten y-Achse steht Anforderungen/Einigkeit. Ganz unten sind die Anforderungen klar, verstanden und ihr euch alle einig. Ganz oben gibt es keine Einigkeit und keine Klarheit über die Anforderungen. Du fragst 10 Leute und bekommst 10 unterschiedliche Antworten.

Und auf der waagerechten x-Achse steht „Lösungsweg“. Ganz links ist der bekannt und ganz rechts ist der unbekannt. Beide Achsen spannen eine Fläche auf und ganz oben rechts herrscht Chaos. Unklare Anforderungen treffen auf keinen Konsensus, auf keine Ahnung vom Lösungsweg. Für Projekte heißt das Chaos.

Und hält dieses an, befindet sich dein Projekt in der Krise. Denn eure Aufgabe ist, Ordnung in dieses Chaos reinzubringen. Klarheit bzgl. der Anforderungen zu schaffen. Stakeholder zu alignen und deren Buy-In und Commitment einzuholen sowie einen Lösungsweg zu erarbeiten und zu exekutieren.

Stacey Matrix & Modus Operandi: Das richtige Vorgehen im Projekt definieren



Das ist jedoch nur einer von 4 Gründen, warum dein Projekt in der Krise landen kann:

Grund 1 für die Krise: Scope und Qualitätsanspruch unklar – Houston wir haben ein Problem

Sind Scope und Qualitätsanspruch unklar, weil Anforderungen unklar/nicht gleich verstanden/widersprüchlich sind, wirds heikel. In diese Dimension und Kategorie von Gründen fällt auch das klassische Problem und Projekt-Risiko, das eintritt und gelöst werden will. Etwas funktioniert nicht wie gedacht. Und weil kein Puffer eingebaut ist, kommt es zu Zeitverzug und die Krise ist da.

Die Zeit will wieder aufgeholt werden. So geschehen in einem Projekt, in dem ich gearbeitet habe, wo erstmals ein Zug aus Aluminium gefertigt werden sollte. Es wurde entwickelt. Es wurden Fertigungsmaschinen angeschafft. Es wurden Prototypen damit hergestellt. Damit wurden Stabilitätstests gemacht und nach knapp 2 Jahren Entwicklungszeit gehen die schief. Alles klar – sehr vereinfacht.

Doch stell dir vor, die Karosserie sah nach Belastungssimulationen aus wie eine Ziehharmonika. (Oder Akkordeon oder Schifferklavier. Je nachdem wo in der Republik du mir gerade zuhörst.) Das war ziemlich bad und natürlich musste jetzt reagiert werden. Die getätigten Investitionen mussten abgesichert und die verlorene Zeit irgendwie wieder aufgeholt werden. Nun brauchte es den berühmten Turnaround.

Grund 2: Plötzliche Budgetkürzungen

Grund 2 von 4 für eine Projektkrise können plötzliche Budget-Cuts darstellen. Bzw. Ressourcen die entzogen werden. Und jetzt erinnere dich kurz zurück an die Definition der Krise – das Projekt gerät aus dem Gleichgewicht. Ihr seht euch Umständen gegenüber, wo ihr erst mal nicht wisst, wie das Ganze nun noch zu bewältigen ist. Kein Wunder, wenn dir bspw. gerade die Leute aus dem Projekt abgezogen worden, weil ein anderes wichtiger geworden ist.

Jetzt gilt es, das Gleichgewicht wieder herzustellen. Für dein Projekt heißt das erst einmal: An den Dimensionen Zeit oder Qualität/Scope schrauben. Bzw. neu berechnen und meist auch neu aushandeln. Geschieht derlei nichts, müssen mindestens neue, pragmatischere Lösungswege oder Abkürzungen her. Sicher nicht ohne Risiken.

Chaos jedoch bedeutet das nicht unbedingt direkt. In einer Krise kann auch ganz viel Klarheit herrschen. Denken wir an Evakuationen von Gebäuden bei Feueralarm oder Noteinsätze bei Verkehrsunfällen. Krise ja. Chaos und fehlende Strukturen nein.

Ja und Struktur ist ein gutes Schlagwort. Du siehst, wo wir uns beide jetzt gerade bewegen, wenn ich sage bei Budget-Kürzungen wird Zeit und Qualität neu verhandelt: Wir befinden uns mitten im magischen Dreieck des Projektmanagements.

Grund 3: Plötzliche Zeitnot

Dimension 3 und damit Grund 3 für eine Krise ist Zeitnot bzw. Zeitmangel. Und auch hier ist kein Chaos vorprogrammiert. Diese Krise kann ausgelöst werden, weil wir spät dran sind und der Fortschritt zum aktuellen Zeitpunkt ganz anders geplant war und angesichts des unverrückbaren Meilensteins, der ansteht. Das kann Start of Production oder der Launch einer Rakete ins All sein, wo unser Satellit mitmuss. Jetzt muss ordentlich in die Hände gespuckt werden.

Die zeitliche Krise kann jedoch auch künstlich und bewusst hergestellt werden. Bspw. durch Verknappung der Zeit bzw. Acceleration/Expediting, wenn Projekte beschleunigt werden sollen. Um jetzt doch 3 Monate früher fertig zu werden mit unserem Vorhaben. Die Gründe dafür lassen wir jetzt mal beiseite, stell dir einfach vor, aus Unternehmenssicht macht das total Sinn, um eine große Business-Opportunität zu nutzen oder vielleicht war auch der Wettbewerber mit einem neuen Produkt früher draußen und jetzt müsst ihr schneller als geplant nachziehen.

Sicher ist das eine andere Art von Krise als ein ungelöstes technisches Problem oder plötzlich entzogene Ressourcen. Doch es greifen dieselben Mechanismen. Bzw. du willst dasselbe tun, um am Steuer zu bleiben. Doch darauf kommen wir gleich zu sprechen. Es fehlt noch eine Dimension.

Grund 4: Dein Team zerbricht

Magisches Dreieck wirst du jetzt sagen, Chris. Das hat nur 3 Dimensionen.

Was wäre das denn für ein Dreieck? Wenn du es jetzt schon besser weißt, hast du womöglich die [Podcast-Folge #28](#) gehört. Darin erweitere ich das magische Dreieck um die Dimension Team-Spirit/Team-Moral. Die Gründe dafür erläutere ich in der Episode. Mit dir will ich beleuchten, warum das zur Krise werden kann – bzw. das liegt glaube ich auf der Hand und du kennst es ganz sicher.

Selbst wenn sich die Dimensionen Zeit, Ressourcen/Budget und Qualität/Scope nicht verändern, du aber plötzlich eine mega Fluktuation im Team hast oder Verwerfungen aufgrund von Streit/ungelösten Konflikten auf der Beziehungsebene oder einfach nur unmotivierte Projektmitarbeitende. **Dann habt ihr auch eine Krise.**

Das nennen wir selten so. Doch auch hier greifen dieselben Mechanismen, um die Krise zu managen und wieder aus ihr herauszukommen.

Krisenmodus: Checkliste für mehr Souveränität im Umgang mit der Krise

Chaos und Krise abgegrenzt. Gehen wir mal rein in die Frage, wie komme ich da raus, indem wir uns anschauen, was im Krisenmodus denn anders ist. Was du und dein Team anders machen müsst. Wie ihr eigentlich mit der Krise umgeht, um dann peu à peu wieder ins ruhige Fahrwasser zu kommen?

Projekt in der Krise: Gestärkt wieder raus – dein Checkliste

Wo fange ich an?

1. **People first!** Sprich mir deinen Stakeholdern und verschafft euch Klarheit über das Problem
2. Definiert die Rollen und Verantwortlichkeiten neu
3. Grenzt die negative Folgen ein
 - a) Gefahr für Leib und Leben abwenden – jedes Mittel ist recht
 - b) Ursachenforschung zur nachhaltigen Lösung des Problems oder Strukturfehlers im System
4. Handeln
5. Depriorisieren andere Aktivitäten für maximalen Fokus
6. Tägliche (mehrmals) synchronisieren und abstimmen in kürzeren Iterationen
7. Kommuniziere den Fortschritt täglich an die Schlüsselpersonen
8. Visualisiere die zentralen Daten/Informationen, mach sie leicht auffindbar/zugänglich für alle relevanten Personen
9. Reflektiert die STOP Kriterien
10. Definiert wann die Krise vorüber ist und ihr wieder in den regulären Modus wechselt
11. Sämtliche Projektpläne neu bewerten, aktualisieren und eine neue Baseline kommunizieren
12. Gönnst Beteiligten allen eine Pause

Leadership in der Projektkrise: In 12 Schritten Stück für Stück raus aus der Krise

Am Ende des Tages sind es jetzt 12 Schritte, die wir gemeinsam durchgehen und wenn du eh Zettel und Stift bei der Hand hast, dann verpasst du erstmal nix, wenn du nicht direkt das Skript vor der Nase hast.

Gehen wir es mal durch von oben nach unten. Meine Devise, kennst du wahrscheinlich, heißt immer **People first**. Mir geht's also da drum, dass du zuallererst mal mit den Stakeholdern in deinem Projekt sprichst, um das Problem überhaupt greifbar zu machen. Zu verstehen gar nicht. Was sind die Gründe des Problems, sondern erstmal hey, was ist denn jetzt die Dringlichkeit, der Schaden, den es abzuwenden gilt? Was ist der Unterschied zum eigentlichen Plan, der jetzt eben die Unsicherheit auslöst? Und das Projekt mal eben auf den Kopf stellt.

Wenn die Problemstellung klar ist, dann setzt du dich mit allen Beteiligten zusammen und sprichst über eine Art von Rollenneuverteilung. Es kann sein, dass das Setup, was ihr jetzt habt, nicht das richtige ist, dass du also ganz andere Leute in diesem Projekt brauchst, um das Problem zu lösen oder dieselben Leute in einer ganz anderen Rolle brauchst. Und meist, wenn so ein Problem auftritt, verengt das auch arg den Scope, also in der Regel siehst du dich einem ganz kleinen Kernteam gegenüber, die ihr braucht. Alle anderen können womöglich für den Moment zur Lösung ohnehin nichts beitragen oder machen es nur komplizierter. Also wichtig ist jetzt, die Komplexität rauszunehmen und euch richtig aufzustellen. Und da siehst du auch, warum es so wichtig ist, ein grundsätzliches Problemverständnis am Anfang zu haben.

„Krise lösen? People first und außerdem Komplexität rausnehmen und Team richtig aufstellen.“

So, dann steht ihr aber bitte noch nicht vom Tisch auf. Denn als nächstes ist ganz wichtig, dass ihr gemeinsam den Impact, also die negative Wirkung, das Ausmaß des Problems framed, beziehungsweise greifbar macht. Und da ist jetzt eine Sache ganz wichtig, nämlich dass ihr die unmittelbare Gefahr abwendet.

Gefahr sage ich jetzt mal als allererstes für Leib und Leben, und da spreche ich aus Erfahrung. Ich hab ja viele Jahre im Lebensmittelbereich gearbeitet und betreue außerdem auch große Pharma Kunden. Und was für die der absolute Supergau ist, ist wenn in Lebensmitteln irgendwelche Bakterien drin sind, die da nicht reingehören. Oder ein Medikament Nebenwirkungen hat, die wir jetzt erst erkannt haben und eben am Ende des Tages Leib und Leben in Gefahr bringen.

Dann heißt es ganz schnell: Die Ware zurückholen, sperren lassen, alles unternehmen, um sicherzustellen, dass niemand das Ganze in die Hände bekommt.

Im Prinzip ist es wie bei einem Feuer: Gucken, dass man das so schnell wie möglich eindämmt und es nicht auf weitere Häuser überspringt.

Und da ist jetzt erstmal völlig wurst, wie man das macht. Das können Buschfixes bzw. Workarounds sein, also irgendwelche getürkten Lösungen, völlig egal, solange es dazu führt, dass die Gefahr in Verzug abgewendet wird. Wenn nichts Schlimmeres aus dieser Krise entstehen kann, ist der Sinn und Zweck schon erfüllt – das muss keine Lösung für die Ewigkeit sein. Meist ist der kurze, pragmatische Weg genau der, den ihr da wählen solltet.

Und erst in einer zweiten Stufe oder Phase wendet ihr euch dann den Gründen bzw. der Quelle des Problems zu, um herauszufinden: Woran lag das jetzt eigentlich? Was waren die Ursachen und wie können wir das künftig verhindern?

Ja, und dann heißt es: „Jetzt wird wieder in die Hände gespuckt“. Aktion also. Jetzt werden nicht große aufwendige Pläne geschrieben, sondern jetzt wird agiert, gegengesteuert, gemacht, getan, ganz fleißig depriorisiert. Andere Aktivitäten, die nicht zur Lösung des Problems, zur Abwendung der Krise beitragen, werden auf nahe 0 runtergefahren. Ihr braucht absoluten Fokus auf das eine Thema, was vor euch liegt. Nämlich die Krise. Denn Versuche, das Ganze halbseiten auf einer halben Arschbacke zu lösen, könnten ganz arg nach hinten losgehen.

Auch hier brauchst du meist keine Riesenteam, sondern eine eingeschworene Gemeinschaft, die genau weiß, was sie tut, weil sie über die Rollen gesprochen hat, weil ihnen klar ist, wo das Ganze hinführen kann. Wenn wir jetzt gemeinsam was unternehmen, finden wir raus, woran es gelegen hat und wie wir es für die Zukunft abstellen können.

Und was dann auch auf der Hand liegt, und du mitunter schon erlebt hast, ist, dass ihr euch mehrmals täglich synchronisiert. Aus den vielleicht wöchentlichen oder zweiwöchigen Projektkernteammeetings werden so auf einmal Dailies.

Ihr arbeitet in viel kleineren Iterationsschleifen, trifft euch manchmal früh, mittags, abends zum Abgleich. Um gemeinsam zu gucken, was hat sich getan? Haben diese ersten Aktivitäten schon Wirkungen und Effekte erzielt? Können/konnten wir das Problem bereits eindämmen? Die Ursache nachvollziehen? Haben wir eine Ahnung, wie wir schnell rauskommen aus der Krise?

Und genau die Ergebnisse aus diesen kurzen Synchro Meetings kommuniziert ihr dann nach außen an die wichtigsten Stakeholder.

Das ist insbesondere deswegen wichtig, weil die sonst reichlich nervös werden, wenn sie einen Tag lang nichts von euch gehört haben. Und was du jetzt nicht willst, ist nervöse Stakeholder. Die euch dazwischenfunken. Die immer so eine Art Störfeuer sind, weil sie sich nicht gut eingebunden, nicht gut abgeholt und informiert fühlen.

Was euch dazu extrem dienlich sein könnte? Da sind wir auf deiner **Checkliste** bei der Nummer 8. Heißt bei den ganzen Informationen, die ihr da zusammentragt und die eben notwendig sind. Um da Struktur reinzubringen, um klarzumachen:

- Wo steht ihr?
- Was ist noch nötig?
- Was habt ihr euch vorgenommen?
- Wann habt ihr euch das vorgenommen?
- Wer ist wo im Lead?

Tut euch den Gefallen und **visualisiert die Daten** und macht sie irgendwo für alle Stakeholder frei zugänglich, damit die sich Informationen auch ziehen können und nicht nur davon abhängig sind, dass du sie permanent z. B. über Telefon, E-Mails, etc. informierst. Da hast du sonst den ganzen Tag nichts anderes zu tun.

Idealerweise sind diese Visualisierungen ein Ergebnis der Arbeit des Kernteams. Und alle anderen, die nicht Teil des Kernteams sind, wissen, wo das liegt, wie das aufgebaut ist und wo sie Infos herholen können, bevor sie auf dich oder andere im Team direkt zukommen.

Warum die Checkliste für jede Krise universell gilt

Dass ist jetzt die Stelle, an der du sagen könntest: Chris, warte mal einen Moment, du hast davon gesprochen, dass immer derselbe Mechanismus in der Krise greift und du hast 4 verschiedene Gründe aufgeführt, wie wir in die Krise reinkommen. Und das ganze Thema Gefahr für Leib und Leben abwenden und Root Cause Analyse, also Ursachenanalyse, und wo kommt das Problem her und dann Gegenmaßnahmen einleiten. Das macht komplett Sinn für den Fall, dass wir ein Problem haben und mit Anforderungen konfrontiert sind, die wir so nicht auf dem Schirm hatten.

Nehmen wir das Beispiel vom Lebensmittelhersteller, der im neuen Produkt auf einmal in der Testlaufphase Bakterien hat. Klar muss dann alles gestoppt werden, die Ware muss zurückgeholt werden. Die darf auf keinen Fall in die Hände des Konsumenten – da macht das alles Sinn.

Doch, wenn du jetzt an Budget-Kürzungen denkst. Oder an „Hey, ihr habt jetzt 3 Monate weniger Zeit für das Projekt“ oder auch an den Fall „Wichtige Teammitglieder aka. Erfahrungsträgerinnen verlassen das Projekt“.

Wieso brauch ich da eine Impact Analyse? Warum gibts da Gefahr für Leib und Leben und warum muss ich das Problem analysieren?

Das Problem liegt ja auf der Hand: Ich hab jetzt weniger Geld, ich hab jetzt weniger Zeit oder ich hab nicht mehr die richtigen Leute im Vergleich zu vorher. **Warum greift denn derselbe Mechanismus?**

Das ist auch die Stelle, an der ich dafür plädiere, viel öfter bewusst gezielt in den Krisenmodus zu gehen. Denn in der Regel machen wir das in den letzten 4 Fällen nicht. Doch lass uns das jetzt wirklich systematisch angucken. Anhand von ein paar Beispielen, damit du erkennst: Huch ja, da ist was dran.

Nehmen wir mal den Budget Cut, also eure Gelder i. S. v. eure Ressourcen werden beschnitten im Projekt. Du hast schlichtend schlussendlich am Tag weniger Geld. Was muss ich da jetzt analysieren? Gehen wir mal der Ursache auf den Grund, warum wir jetzt weniger Geld haben und dann nehmen wir einfach mal das Beispiel von einem Startup. Da gibt es ja mehrere Funding Phasen, beziehungsweise Phasen, in denen die Business Angel Geld zur Verfügung stellen. Series A/B/C sind da die Schlüsselworte. Und was ist, wenn jetzt auf einmal so eine Fundraising-Phase schief läuft? Wenn die abgebrochen werden muss?

Dann ist es natürlich so, dass du jetzt als projektleitende Person schauen musst: „Was passiert jetzt mit meinem Projekt?“ Und vielleicht auch „Was passiert mit den Leuten?“ Also werden jetzt Teammitglieder ausgestellt, also gekündigt? Und was passiert mit den Ergebnissen, die wir bisher erarbeitet haben? Ist das irgendwie monetarisierbar? Können wir jetzt kurz anhalten oder müssen wir noch irgendwas ganz dringend fertigstellen, solange noch irgendwie irgendwas da ist?

Also, das ist gar nicht trivial und die Gefahr für Leib und Leben ist jetzt an erster Stelle für die Company. Dahingehend: Wenn die ganze Company jetzt deswegen zumachen muss, dann gibt es gar kein Projekt mehr. In dieser Situation lohnt es sich also sehr wohl, in eine Analyse reinzugehen. Wie können wir den größtmöglichen Schaden jetzt abwenden, vom Unternehmen genauso wie auf Projektebene? Damit eine gewisse Konservierung der Ergebnisse stattfindet. Und auch dahingehend, was jetzt mit den Leuten im Projekt passiert.

Und eine Root Cause Analyse kann jetzt in dem Sinne wichtig werden, dass ihr sagt „Hey, wie stellen wir unsere Projekte auf?“ Immer mit dem Ziel, dass sie hier in der Start-up Umgebung sinnvolle Etappen bekommen, die sich auch an die oben erwähnten Funding-Phasen koppeln. Und das wird in der Regel auch so gemacht. Also die Gelder gibt es meistens nur für ganz konkrete Vorhaben, Ergebnisse, Meilensteine und so weiter und sofort.

Und es ist klar, was passiert, wenn jetzt so eine Series A oder B gestoppt wird: Dann müsst ihr Maßnahmen ergreifen und befindet euch vorübergehend in deinem Projekt in einer ganz anderen Situation, Phase und auch in einem anderen Setup.

Gehen wir das **Beispiel** mal durch. Wir setzen den Fall, dass ihr **3 Monate schneller fertig werden** sollt. Ich habe oben die Rahmenbedingung genannt „Hey, huch, der Wettbewerber war ein bisschen schneller als wir mit einem sehr vergleichbaren Produkt.“ Das bedeutet, wenn wir jetzt noch irgendwie die Marktanteile retten wollen, die wir da dem Business Case zugrunde gelegt haben, dann müssen wir schnell agieren. Und vor allen Dingen wir müssen sehr fokussiert agieren. Außerdem müssen wir auch gucken, wie das ganze Geld, was wir schon in der Entwicklung des neuen Produkts gesteckt haben, abgesichert werden kann.

„Immediate Danger“ auszurufen, also die unmittelbare Gefahr für Leib und Leben, wäre jetzt sicherlich übertrieben. Aber auch hier wieder aus Company-Sicht: Ist das hier das nächste große Produkt, in das wir investiert haben, wo der Wettbewerber auf einmal schneller war?

„Haben wir in ein großes Projekt investiert, wo der Wettbewerber auf einmal schneller war?“

Und auch da macht wieder die Rootcourse Analyse Sinn: „Hey, wie sieht unser Entwicklungsprozess in der Zukunft aus, damit solche Überraschungen idealerweise nicht mehr auftreten. Und damit wir den Markt i. S. v. die Wettbewerber gut im Blick haben. Mit dem Ziel, dass wir nicht viel Zeit und Geld in eine Entwicklung eines Produktes stecken, das leider zu spät am Markt sein wird. Und deswegen die ganzen Marktanteile nicht an uns gehen, aka. das ganze große Stück vom Kuchen, das wir uns versprochen haben, so nicht eintreten wird. Auch da ist wieder der Business Case ein ganz entscheidendes Schlüsselwort. Denn der steht dann zur Debatte, und zwar das ganze Projekt, ganz von Anfang an – wenn eben die Entwicklung solche Faktoren nicht berücksichtigt.

Und dass ihr dann natürlich sehr schnell sehr aktiv werdet, zeigt auch dieses Beispiel. Jetzt gilt es, rauszufinden, was genau der Wettbewerber da auf den Markt gebracht hat und wie finden wir die Zeit, die wir gut machen können in unserem Entwicklungsprozess? Was können wir beschleunigen? Was können wir weglassen? Wo muss der Fokus gesetzt werden? Was müssen wir depriorisieren, um jetzt ganz schnell ebenso am Markt zu sein oder vielleicht noch einen draufsetzen? Und wenn wir jetzt schon zu spät für das Listing Window sind, also das Zeitfenster, in dem überhaupt neue Produkte in Supermärkten und Discounter reingebracht werden können ... wenn wir da jetzt zu spät sind und vielleicht sogar nicht nur 3 Monate, sondern 6 Monate daneben liegen ... Was müssen wir tun? Was sind die Zeichen der Zeit? Was ist der Bedarf da draußen bei den Konsument:innen, um dann doch das bessere Produkt zu haben? Und vielleicht sind dank der Wettbewerber (also dem Ansporn, den sie uns bereitet haben) dann **wir** die, die den Markt erobern.

Weil wir beweisen, die haben nur das zweitbeste Produkt, aber die haben schon mal unsere Zielgruppe sensibilisiert.

Dann haben wir noch den dritten Fall: Da gehen jetzt Expert:innen aus dem Team verloren, mitsamt ihrem Wissen. Ist auf jeden Fall eine Krise wert. Wenn du mich fragst, weil auf die Expertise stützt du ja die ganze Durchführung des Projektes, die ganze Umsetzung. Von „Gefahr für Leib und Leben“ zu sprechen, ist wahrscheinlich auch hier wieder übertrieben. Auf der anderen Seite – stell dir vor, dass es jemand aus der IT ist, und euer Projekt ist ein ganz wichtiges IT-Projekt. Da geht jetzt der Administrator oder jemand, der auch bestimmten Quellcode entwickelt hat, und auf einmal weiß keine:r mehr, wie man sich ins System wieder einloggt. Oder wie der Datenimport funktioniert, oder oder oder.

Dann wird klar, dass das jetzt gar niemand mehr kann. Du verstehst: Das kann ein ganzes Projekt lahmlegen. Bevor also diese Person abhaut, solltet ihr sicherstellen, dass ihr die richtigen Fragen stellt. Geht also auf Nummer sicher, dass die Position auch tatsächlich neu besetzt und das Wissen der Person neu ersetzt werden kann oder ihr auf andere Systeme umziehen könnt, wo ihr wiederum die Hand draufhabt.

Auch hier lohnt es sich wieder, eine **Ursachenforschung** durchzuführen. Mit Fragen wie: Wie kann es eigentlich so weit kommen? Wie kann da quasi eine Person so sehr Administrator:in sein, dass niemand anders im Unternehmen da rankommt oder darüber Bescheid weiß oder diese systemimmanente Abhängigkeit auflösen kann?

„Es sollte immer ein Backup geben. Immer.“

Also, wir sind uns einig: So weit sollte es idealerweise niemals nie kommen. Irgendeine Form von Backup sollte es immer geben, für jede Person, deren Wissen, deren Kompetenz. Dass das nicht zu jedem Zeitpunkt realistisch ist, ist klar. Aber, und hier kommt meine Frage an dich und deine Firma: Deswegen tun wir ja auch eine Menge, damit die Leute nicht abhauen, richtig? Doch im schlimmsten Fall ist genau das das, worauf ich nachher angewiesen bin, wo ein Backup unersetzlich ist.

Für die 3 Beispiele haben wir uns jetzt echt viel Zeit genommen. Ich glaub das war sehr wichtig, den Mechanismus auch auf diese Fälle anzuwenden. Denn es wäre falsch, zu glauben, hey, nur wenn wir in ein **technisches** Problem rennen oder **etwas nicht funktioniert, wie wir dachten** oder eben der **Super-GAU** eingetreten ist: Dass nur dann isoliert ein Krisenmodus ausgerufen wird. Und punktuell jener Mechanismus im Krisenmodus und einzelne Punkte von der Checkliste greifen, die wir uns ja gerade gemeinsam erarbeiten. Nein, was ich dir damit sagen will, ist, dass die **Checkliste universell** auch in den Fällen und darüber hinaus Relevanz hat. Sie wird dir und deinem Team helfen, Strukturen aufrechtzuerhalten oder neue zu etablieren, die es jetzt in der Krise braucht, wo es dein Projekt erwischt hat – und zwar von welcher Seite auch immer.

Krisenkommunikation und STOP-Kriterien im Projekt

Ja, und an dieser Stelle macht es spätestens Sinn, mal zu reflektieren: „**Hey, haben wir eigentlich gewisse Stop-Kriterien erreicht?**“

Wenn ihr die am Anfang des Projekts nicht definiert habt, dann ist es vielleicht jetzt ganz gut, sich darüber zu unterhalten. Und zwar mit allen relevanten Stakeholdern.

Nehmen wir nur mal die Dimension Budget und das Zugprojekt, von dem ich vorhin gesprochen habe: Was ist, wenn die Lösung des Problems weitere 2 Milliarden Euro kostet? Führt das dazu, dass wir diese 2 Milliarden Euro irgendwie flüssig machen und zur Verfügung stellen? Eben für dieses eine Projekt, damit wir es aus der Krise rausnavigieren können? Oder führt das dazu, dass wir das Projekt pausieren oder sogar komplett stoppen und abbrechen?

Das ist nur mal *eine* Dimension. Und du merkst schon, worauf ich hinauswill: Dass es Sinn macht, sich auch **am Anfang von einem Projekt** Gedanken zu machen. **Denn Anforderungen und Erwartungen sollten sauber dokumentiert und transparent für alle klar sein und natürlich auch, auf welche Ergebnisse das Team hinarbeitet.**

Das bedeutet, sich auch klar darüber zu unterhalten: „Was sind mögliche Stop-Kriterien?“

Ab wann brechen wir das Ganze ab? – wissend, dass sich das gesamte Projekt ab dann mitunter nicht mehr lohnt. Oder etwas umgestellt werden muss ... und wie genau macht es dann Sinn, andere Dinge zu verfolgen.

Das tut natürlich mächtig weh, weil wir vorher ordentlich Zeit und Geld reingebuttert haben. Doch wirtschaftlich kann das für ein Unternehmen absolut erfolgsentscheidend sein. Oder drehen wir es rum: Ein riesen Stolperstein wäre ein riesen finanzielles Grab! Und würde mitunter noch viel größere Wellen aufwerfen, als es nur die Krise in dem isolierten Projekt heute tut.

„Natürlich tut es weh, ein Projekt zu stoppen, in das vorher ordentlich Zeit und Geld reingebuttert wurden. Aber manchmal ist es sinnvoll. Die Frage ist: Wann?“

Die wichtigen Fragen sind:

- Wann ist denn die Krise wieder vorbei?
- Wann könnt ihr wieder in den regulären Modus Operandi zurück wechseln?
- Wann gilt das Problem als gelöst?
- Wann könnt ihr das Projekt als neu ausgerichtet betrachten?

Und mit all dem an der Hand sollte es euch dann auch leichtfallen, zu erkennen und sinnvoll zu definieren.

Das ist dann die Phase, in der ihr all eure Projektpläne auf den Prüfstand stellt und anpasst, neu beurteilt, wo stehen wir, wie geht's weiter? Und diese Pläne nachzieht, wieder verfügbar macht, für alle sauber dokumentiert. Wo steht ihr jetzt nach der Krise? Was sind die Erkenntnisse? Wie haben wir gegengesteuert beziehungsweise wie wird jetzt in der Folge auch weiterhin gegengesteuert?

Da kann sich eine Menge geändert haben und da ist jetzt ebenfalls erneut eine ganz saubere Kommunikation wichtig. Eine Art neue Baseline, die ihr ins Projekt einzieht.

Ja, und als nächstes reden wir über den Faktor Mensch: Achtet auf eure Leute! Absoluter Konsens muss sein: „Nicht verbrennen!“ Alle, die jetzt hier Teil dieses Krisenstabs, aka der *Task Force* waren, die haben sich jetzt eine Art von Pause verdient. Denn Krisen zu managen, das ist in der Regel sehr anstrengende Zeiten. Arbeitsintensiv, mit einer nervlich hohen Anspannung. Außerdem zehren sie vom sozialen Akku, der dann „aufgebraucht“ sein kann. Also geht es im Anschluss an diese intensive Phase darum, die Batterien wieder voll zu bekommen. Denn du willst ja mit deinem Team zusammen noch dein Projekt ins Ziel navigieren. Full Circle.

Das sind also die Schritte, die aus meiner Erfahrung notwendig sind, um in einer Projektkrise zu bestehen und auch wieder strukturiert aus ihr herauszukommen. Und dabei jederzeit zu wissen, wo einem der Kopf steht. Insgesamt mit Plan und nachhaltig Struktur reinzubringen, statt kopflos und noch nervöser zu werden, als es die Lage ohnehin mit sich bringt.

Ja und das sind alle Schritte, um aus der Krise auch wieder rauszukommen. Bzw. deine Checkliste, was du alles tun kannst.

Kernbotschaft:

Der Krisenmodus ist ein Anlass, den Modus Operandi zu ändern. Ihr passt euer Vorgehen an, ändert es. Du als Projektleitung bist gefragt und musst einen neuen organisatorischen Rahmen schaffen. Und der kann alle Dimensionen deines Projekts berühren:

- **Die Zeit**, bspw. wie oft ihr euch zu Teambesprechungen trifft und in welcher Frequenz du mit den wichtigen Stakeholdern kommunizierst.
- **Das Budget**, weil ihr mitunter ganz schnell ganz zusätzliche Gelder flüssig machen müsst, um Schaden abzuwenden.
- **Den Scope und die Qualität**, weil sonst vielleicht gar nichts bei raus kommt und all der Aufwand umsonst war.
- **Oder das Team**, weil du jetzt vielleicht andere Ressourcen, andere Expert:innen brauchst, um die Krise zu bewältigen.

Den Krisenmodus bewusst einsetzen

Bleibt noch die letzte Frage. **Kannst du den Krisenmodus auch bewusst als Instrument nutzen, um kritische Phasen im Projekt besser zu managen?**

Die Antwort kannst du dir jetzt nach dieser Podcast-Folge quasi selbst geben: Ja, unbedingt! Nichts ist hinderlicher als ein starrer Modus Operandi. Sich z. B. weiter zwei-wöchentlich mit dem Kernteam zu treffen, macht in der Krise einfach gar keinen Sinn. Denn in der Zwischenzeit hat uns die Realität 3 x überholt ... und wir rennen nur noch hinterher und kommen nie wieder vor die Welle in ruhigere Gewässer.

Tipps für Krisenprojekte

Wechselt bei großen Veränderungen, die das Projekt in einer seiner 4 Dimensionen treffen, gezielt in den Krisenmodus. Nutzt die Checkliste. Sortiert euch neu, stellt euch neu auf, passt das Setup und die Pläne an und löst die Probleme, die sich eurem Unterfangen in den Weg stellen:

- Seien es **Teammitglieder** und ihr Wissen, das abzieht.
- Sei es **Zeit**, die fehlt, um den ausgearbeiteten Plan so wie gedacht umzusetzen.
- Sei es, dass **Ressourcen** fehlen und ihr jetzt echt kreativ werden müsst.
- Oder seien es **inhaltliche Probleme**, die den Lösungsweg und die Anforderungen an das Ergebnis auf den Kopf stellen oder gar andere Ergebnisse zwingend notwendig machen.

Behandelt diese fundamentalen Veränderungen als Krisen – das rate ich dir mit meiner Erfahrung aus 17 Jahren im Projektmanagement. Denn nur so bleibst du mit deinem Team mit beiden Händen am Steuer. Und das ist auch deine Verantwortung und deine Rolle. Wenn alle am Rad drehen, weil Krise, dann weißt du, was zu tun ist. Wie die Feuerwehr, wie Notärzt:innen, Pilot:innen und Sicherheitsbeauftragten: Sie alle sind geschult darin, Anweisungen zu geben, wenn der Ernstfall eintritt. **Du bist die Person, die dafür sorgt, dass Krise nicht Chaos bedeutet.**

Ausblick

Klare Worte am Ende und eine Checkliste an die Hand für dich und deine Projekte, wenn du oben dem Link in den Shownotes folgst. Viel Erfolg damit. Gutes Gelingen dir und einem Team und auf zur Brillanz!

Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com
LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)
E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>
auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet
Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)