

Jetzt erst recht ... – Krisenzeiten erkennen und bewältigen

von Ute Kuhlmann

*Die Menschen werden nicht durch Dinge beunruhigt,
sondern durch die Ansichten, die sie darüber haben.
Epiktet, Philosoph*

Motivation und Engagement sind der Treibstoff für erfolgreiche Projekte. Kein Problem, solange alles glatt läuft. Doch was ist, wenn Anzeichen einer Krise an der guten Stimmung kratzen? Rückschläge und Misserfolge sind dazu da, dass man sie meistert. Wer sich in schweren Zeiten bewährt, liefert den besten Beweis für seine Fähigkeiten.

Projektkrisen haben viele Gesichter und doch haben sie eines gemeinsam: Ihr Samen wird meist schon früh gesät. So betten Unternehmen ihre Projekte stiefmütterlich ein und versagen ihnen die notwendige Unterstützung durch das Management. Oder man bezieht die Beteiligten nicht ein und scheitert später an mangelnder Akzeptanz. Ein weiteres Beispiel: Projektauftraggeber stecken Ziele zu hoch oder besetzen Projektstellen mit Mitarbeitern, die den Anforderungen nicht gewachsen sind. Doch nicht immer liegt der Projektverlauf in den eigenen Händen. Insolvenzen, Unfälle, Streiks oder gesetzliche Änderungen sind leider allzu oft an der Tagesordnung.

Anzeichen einer Projektkrise

Man stelle sich vor: Ein Konsortium wird beauftragt ein thermisches Kraftwerk in der Türkei zu bauen. Während der Bauarbeiten fällt ein lokaler Konsorte der Baufirma aus. Es ist unklar, ob die übrigen Teilnehmer die geplanten Leistungen überhaupt erbringen können. Das gesamte Projekt ist gefährdet. Da geht sowohl dem Projektleiter als auch seinem Team schon mal die Puste aus ...

Dabei sind die äußeren Umstände nur ein Teil der Krise. Die Art und Weise, wie auf diese Umstände reagiert wird, macht den anderen Teil aus. Hier ist der Projektleiter gefordert: Erkennt er das Problem? Übernimmt er verantwortliche Schritte? Handelt er der Situation angemessen?

Ein häufiger Fehler von Projektleitern besteht darin, die Anzeichen einer Krise zu ignorieren – und sie damit zu verschlimmern. Sie versuchen, Buschfeuer selbst zu löschen anstatt die Feuerwehr zu rufen. Das heißt, sie verwickeln sich selbst in Lösungen von Detailproblemen und verlieren den Überblick. Damit weichen sie wichtigen Entscheidungen aus. Das Team reagiert nicht selten mit zeit- und nervenaufreibenden Grundsatzdebatten. Auch dem Kunden bleibt diese Entwicklung nicht verborgen. Er wird unruhig und beginnt, am Projekterfolg zu zweifeln.

Das Problem der Abwehr

So vergeht die Zeit und die Handlungsoptionen schwinden zusehends. Bernhard Weidinger, Geschäftsführer der next level consulting Wien, kennt solche Situationen: "Das Schlimme ist, dass der Projektleiter selbst oft die größten Hemmungen hat, eine Projektkrise einzugestehen. Er hat sich so stark mit dem Projekt identifiziert, dass er eine Krise mit einem persönlichen Versagen gleichsetzt. Also unternimmt er alles, um diese Situation zu verhindern. Eine erfolgreiche Krisenbewältigung kann aber erst dann einsetzen, wenn das Eingeständnis da ist."

Erste Anzeichen dieser Verdrängungsmechanismen sind verdeckte Widerstände. Ein Projektleiter oder Mitarbeiter gibt sich dem äußeren Anschein nach alle Mühe, doch wenn er zwischen einer wichtigen Projektentscheidung und einer Nebenaufgabe wählen muss, fließt seine Aufmerksamkeit zuerst zur Nebenaufgabe. "Verdeckte Widerstände können sich sehr unterschiedlich zeigen", sagt Christoph Eichhorn. Als Coach und Supervisor beim Bund Deutscher Psychologen ist er Experte im Aufspüren solcher Widerstände. "Es gibt Menschen, die zwar Ja sagen, aber entgegengesetzt handeln, weil sie innerlich Nein meinen."

Da hilft es nur, wenn der Verantwortliche, also z.B. der Projektauftraggeber, diese Situation klar anspricht. Dabei braucht er aber Fingerspitzengefühl, damit der Andere sein Gesicht nicht verliert. Wenn er ihn bloß stellt, treibt

er ihn in die innere Kündigung. Die beste Methode ist, zunächst auch die eigenen Fehler zuzugeben. Die Mode des positiven Denkens hält Eichhorn in diesem Zusammenhang für gefährlich. "Damit überdeckt man nur, dass die Situation kritisch ist", sagt er. "Wer Dinge immer positiv betrachtet, kann nicht mehr ehrlich reflektieren und kommt in einen innerlichen Verkrampfungszustand. Das macht alles nur noch schlimmer."

Sich zur Krise bekennen

Besonders engagierte Projektleiter betrachten Projekte oft als "ihr Baby". Dadurch sind sie mental blockiert und können keine objektiven Bewertungen mehr treffen. Um eine Krise anzuerkennen, muss man die Situation von solchen erschwerenden Identifikationen und Emotionen befreien und innerlich Abstand nehmen. Denn ein Projekt ist und bleibt "nur" ein Projekt.

Werden durch eine Krise Gefühle ausgelöst, ist das nur menschlich. Hinderlich ist aber die Vermischung von gefühlsmäßiger Reaktion und Realität: Sachliche Fragen werden emotional beantwortet und Emotionen, die eine wichtige Orientierung bieten könnten, versachlicht. So verhindert man angemessenes Verhalten.

Gefährlich ist es, die Krise anzugehen, indem man zunächst nach einem Schuldigen sucht. Bernhard Weidinger dazu: "Man verbringt eine Woche damit, herauszufinden, wer Schuld hat, wer wann was freigegeben hat usw. Dann sanktioniert man den Schuldigen und stellt fest, dass die Krise immer noch da ist, man aber eine Woche Zeit verloren hat. Schließlich besinnt man sich darauf, dass man die Situation ändern muss. Erst da setzt wieder vernünftiges Krisenmanagement ein."

Typische Bewertungsfallen:

- maßlos negativ übertreiben und Katastrophen-erwartungen hegen
- aus Angst vor Enttäuschungen „vorsichtshalber“ unnötig negativ denken
- fordern, dass etwas gefälligst so zu sein hat, wie man es für richtig hält
- zu sehr generalisieren und nur noch extreme Urteile zulassen
- unsinnige Pauschalurteile fällen
- von unrealistischen Zielsetzungen befallen sein und Lösungen erwarten, die nur Vorteile mit sich bringen
- aus Furcht vor Ablehnung nicht die eigenen, sondern die vermeintlichen Zielsetzungen anderer verfolgen
- sich stärker oder anders darstellen, als man ist

aus: Harlich H. Stavemann, Emotionale Turbulenzen, 1995 Psychologie Verlags Union, Weinheim

Die Frage der richtigen Einschätzung

Krisen und andere Situationen lassen sich auf zwei grundlegende Thesen reduzieren. Erstens: Es gibt Tatsachen. Und zweitens: Es gibt Bewertungen von Tatsachen.

Der erste Punkt ist nicht beeinflussbar. Tatsachen werden entweder von außen vorgegeben – sie unterliegen dann nicht dem eigenen Einflussbereich – oder man hat durch eigenes Verhalten zur Situation beigetragen. Doch auch die Vergangenheit lässt sich nicht revidieren.

Letzteres jedoch, nämlich die Bewertung der Tatsachen, spielt sich im eigenen Kopf ab und ist ausschlaggebend dafür, ob man künftige Aufgaben motiviert oder lustlos anpackt. Vor allem aber ist sie beeinflussbar.

Sofortmaßnahmen

Eine wichtige Grundregel des Krisenmanagements besteht darin, Sofortmaßnahmen zur Schadensbegrenzung einzuleiten. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass sich dabei oft auch die Stimmung aufhellt. Anstatt wie ein Kaninchen vor der Schlange zu sitzen und sie anzustarren, nimmt man eine aktive Haltung ein. Über Feedback-Runden bewertet man jede Maßnahme danach, ob sie funktioniert hat oder nicht. "In der Krise sind andere Führungsqualitäten gefragt als unter normalen Bedingungen", sagt Bernhard Weidinger. "Oft ist die zweitbeste und schnellere Entscheidung besser als die optimale aber langsamere. Sonst verliert man zuviel Zeit."

Im zweiten Schritt nimmt man eine Ursachenanalyse vor. Um eine Krise nachhaltig zu bewältigen, muss man klären, welche Ursachen sie herbeigeführt haben. Erst dann kann man weitere Maßnahmen entwickeln.

Krisenintervention oder nicht?

Eine Krisenintervention durch externe Berater greift dann am besten, wenn diese rechtzeitig hinzugezogen werden. Doch die Voraussetzungen dafür muss das Unternehmen zunächst selbst schaffen. Dabei werden allerdings wichtige Ressourcen gebunden. Bernhard Weidinger rät daher von solchen Maßnahmen ab. "Ich vergleiche das immer mit einem Dorf im Märchen, das von einem Drachen gepeinigt wird. Alle hoffen auf den weißen Ritter, der die Jungfrauen rettet. Doch bis der kommt und weiß, wo der Drache ist und wie er ihn bekämpfen kann, sind weitere 20 Jungfrauen zu beklagen." Seiner Erfahrung nach liegt die Kompetenz zum Lösen einer Krise immer im betroffenen Team oder Unternehmen selbst.

Eine Ausnahme gibt es jedoch: Wenn ein Beraterteam bereits vergleichbare Situationen erlebt hat und man auf deren Erfahrungen zurückgreifen kann. Nur in diesem Fall ist es sinnvoll, Hilfe von Außen in Anspruch zu nehmen. In jedem anderen Fall verliert man nur Zeit, die man besser nutzt, indem man die eigene Lösungskompetenz ausbaut.

Geht es um strategische Fragen – und damit nicht selten um die existenzielle Zukunft eines Unternehmens – sollte unbedingt frühzeitig eine Beratung erfolgen, meint Stephan Glauer, Vorstand der Münchner Trebag Treuhand und Beratung AG. "In Deutschland sind Krisen noch immer nicht salonfähig. Dabei ist es wichtig zu sehen, welche Chance in einer Krise steckt. Erfahrung ist schließlich nichts anderes als die Summe aller Fehler, die man in seinem Leben gemacht hat." Stephan Glauer rät seinen Kunden, sensibler auf Markt- und Unternehmenskrisen zu reagieren und Hilfe zu holen, solange man noch finanziellen Handlungsspielraum besitzt.

Die Stimmung im Team retten

Projektkrisen zehren an der guten Stimmung aller Projektmitarbeiter. Es kommt häufig zu unterschwelligen Schuldzuschreibungen, die dem Projektleiter die gesamte Verantwortung für die Situation anlastet. "Bei der Sanierungsberatung trifft man meistens auf ein Umfeld intensiver strategischer und auch emotionaler Krisen", sagt Stephan Glauer. "Das Wichtigste ist, den Betroffenen eine Perspektive zu vermitteln. Die Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass alle Maßnahmen in eine Richtung führen, die ihnen das Leben wieder angenehmer macht."

So fangen die Trebag-Berater damit an, Einzelgespräche mit den Mitarbeitern zu führen, damit diese sich erst einmal "Luft machen" können. Wenn jemand zuhört, zeigt das bereits eine gute Ventilwirkung. Am besten jemand, der sich mit dem Thema auskennt. Dazu gehört auch, dass man gelegentlich zusammen zum Essen geht.

Wenn der Projektleiter durch seine persönliche Betroffenheit nicht mehr in der Lage ist, zu kommunizieren, ohne emotional zu reagieren, kann man ihm einen Moderator zur Seite stellen. Außerdem sollte um Verständnis für den Unternehmer oder Projektleiter geworben werden, denn dieser steht in Krisenzeiten meist ziemlich allein da. Schließlich sollten die Ursachen einer Krise sachlich dargestellt werden, um das Bewusstsein für Mitverantwortung zu stärken und die Stimmen derer einzudämmen, die hinterher alles besser wissen.

"Wir zeigen den Mitarbeitern, dass ihre Situation nichts Besonderes ist", sagt Stephan Glauer. "Wenn sie hören, dass derartige Krisen 'normal' sind und es Mittel und Wege gibt, da herauszukommen, sind sie auch wieder motiviert."

Persönliche Ressourcen stärken

Krisen sind für jeden Projektleiter eine große Herausforderung, seine fachliche und persönliche Kompetenz unter neuen Bedingungen einzusetzen und auszubauen. Aber nicht jeder hat seine psychischen Ressourcen jederzeit verfügbar. Vor allem, wenn Ruf oder Karriere gefährdet erscheinen, sind die Bedingungen denkbar schwierig. Oft hilft es, auf bewährte Methoden zur Stärkung des eigenen Potenzials zurückzugreifen.

Der erste Schritt besteht darin, sich Zeit und Raum zur Besinnung zu schaffen um die aktuelle Situation und sich selbst aus einer Position der Ruhe und Gelassenheit zu überprüfen. Dabei geht man ganz ähnlich vor wie im Krisenmanagement. Man reflektiert die Situation, erkennt die Ursachen an, konzentriert sich auf seine Stärken und nimmt die Lösung in Angriff. Hilfreiche Schritte und Fragen sind:

- Selbstreflexion – Wie sehen die persönlichen Ziele und Prioritäten aus? Wen macht man für die eigenen Gedanken und Reaktionen verantwortlich? Woher bezieht man seine Motivation zum Handeln?

- Selbstakzeptanz – Haben eigene Fehler zu der schwierigen Situation beigetragen? Nimmt man seine Verhaltensfehler als Anlass, die eigene Persönlichkeit in Frage zu stellen? Bieten die Fehler eine Chance, um wichtige Erfahrungen zu machen?
- Konzentration auf Stärken – Welche eigenen Verhaltensstrategien waren in der Vergangenheit bereits dabei behilflich, eine schwierige Situation positiv zu beeinflussen? Sind diese Verhaltensweisen auf die jetzige Situation übertragbar?
- Lösungen konstruieren – Wie könnte die Lösung des Problems aussehen? Welche Maßnahmen waren bisher erfolgreich? Welche Schritte führen in die richtige Richtung?

Besonders für den letzten Punkt, die Konstruktion des Lösungswegs, ist es hilfreich, mit Visualisierungen zu arbeiten. Dabei lässt man ein Bild des angestrebten Ziels vor dem inneren Auge entstehen. Diese Methode ist u.a. bei Spitzensportlern beliebt, um sich selbst zu stärken. Dabei sehen sie sich selbst nicht nur deutlich auf dem Siegertreppchen stehen, sondern stellen sich innerlich vor, wie sie dabei sind, diejenigen Hindernisse zu überwinden, die sich ihnen in den Weg stellen. Hindernisse, die man in der Vorstellung bereits bewältigt hat, können einem im realen Alltag weniger anhaben.

Entspannung als Pflichtfach

Um die eigene Leistungsfähigkeit auf Dauer zu pflegen, zählen Entspannung und Lebensfreude für Christoph Eichhorn zu den wichtigsten Übungen. "Gesellschaftliche Anerkennung und berufliche Leistung sind in unserer Zeit extrem hoch bewertet", sagt er. "Es herrscht ein gewaltiger Anspruch. Das fördert die Tendenz, sich viel zu stark zu belasten. Früher haben die Menschen körperlich gearbeitet und dann haben sie sich ausgeruht. Nach geistiger Arbeit ist das nicht so leicht. Wir haben nicht gelernt, den Geist nach zehn oder zwölf Stunden Belastung einfach abzuschalten." Er empfiehlt seinen Klienten zur Entspannung leichten Sport, autogenes Training oder Meditation.

So entwickeln Sie Lösungen:

Beschreiben Sie eine aktuell schwierige Situation, bei der Sie das Gefühl haben, festzustecken.

Stufen Sie sich auf einer zehnstufigen Skala ein, wo Sie sich heute in Bezug auf diese Situation sehen. 10 bedeutet, das Ziel zu 100% zu erreichen (was nie der Fall ist). 0 bedeutet den absoluten Tiefstand, den Sie jemals in Bezug auf diese Situation hatten.

Überlegen Sie: Wie könnte die Lösung des Problems aussehen? Welche Schritte führen in die richtige Richtung? Woran kann ich erkennen, dass es in die richtige Richtung geht? Beschreiben Sie dies so konkret wie möglich. Formulieren Sie, was genau besser sein wird und nicht nur "dann ist alles besser".

Selbst dann, wenn Sie nur eine minimale oder unbedeutend erscheinende Verbesserung in Richtung Ziel festgestellt haben, überlegen Sie:

- Wie kam es dazu?
- Gibt es Ausnahmen vom Problem, also Situationen, in denen es Ihnen gelungen ist, bereits ein kleines bisschen gegenzusteuern?
- Wie ist Ihnen das gelungen?
- Suchen Sie kleinste Schritte, die Sie bereits in die richtige Richtung unternommen haben.
- Was müssen Sie tun, um einen kleinen Schritt in die richtige Richtung zu wiederholen?

Wenn Sie das nächste Mal in eine schwierige Situation kommen, ziehen erneut Sie anhand der Skala Bilanz und wiederholen Sie die Übung.

Aus: Christoph Eichhorn, *Souverän durch Self-Coaching*, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2001