

Krisen bewältigen durch professionelles Projektmanagement

Die Welt steckt in einer Krise. Wie wir sie überstehen, hängt sehr davon ab, wie wir mit den sachlichen und menschlichen Aspekten dieser Krise umgehen.

Professionelles Projektmanagement unter Berücksichtigung der psychologischen Aspekte bietet in einer Krise viele nützliche Ansätze. Schauen wir uns die Situation etwas genauer an und finden heraus, wie wir unser Projektmanagement-Knowhow dazu nutzen können, einen Weg durch diese Krise zu finden, zu gehen und letztlich unser Ziel zu erreichen.

Anhand eines fiktiven Beispiels eines Schiffbruchs und eines konkreten Beispiels der Firma [Schmid Elektronik](#) aus der Schweiz wird gezeigt, zu welchen Ergebnissen diese oder ähnliche Vorgehensweisen führen können.

Die Welt, die Unternehmen und jeder Einzelne stellen sich derzeit vor allem eine Frage: Wie überstehen wir die Corona-Krise am besten? Anders ausgedrückt: Wir haben alle derzeit vor allem ein Ziel – wir wollen die Krise so gut wie möglich überstehen. Was kann „überstehen“ konkret bedeuten?

Ich will niemanden anstecken, ich will nicht krank werden, ich will meine Mitarbeiter halten, ich will die Insolvenz vermeiden, ich will kein Geld verlieren, oder Kombinationen.

Um eine Krise gemeinsam zu überstehen, sind klare Ziele sehr wichtig. Ziele bündeln Energien und machen es so möglich, koordiniert zu handeln. Doch wir haben es mit einer EXTREM komplexen Situation zu tun: Es wirken sehr viele Einflussfaktoren, die sich gleichzeitig gegenseitig beeinflussen. Verlauf, Dauer und Ausgang der Krise sind praktisch nicht vorhersehbar. Wir müssen davon ausgehen, dass gesteckte Ziele und geplante Wege keinen dauerhaften Bestand haben, da sich das Umfeld, in dem wir uns auf unser Ziel zubewegen, sehr schnell verändern kann.

Das heißt nicht, dass wir uns kein Ziel setzen sollten und es nicht sinnvoll ist, die nächsten Schritte dorthin zu planen. Es bedeutet vielmehr, dass wir gezwungen sind, Ziele und eingeschlagene Wege immer wieder einer kritischen Prüfung zu unterziehen und wenn nötig an neue Realitäten anzupassen. Wir haben es mit einem beweglichen Ziel in einer sich ständig verändernden Landschaft zu tun.

Das Beispiel eines Schiffbruchs macht diese Zusammenhänge deutlich: Stellen Sie sich vor, wir sind Schiffbrüchige eines Segelschiffs zu Zeiten, in denen es noch keine elektronischen Hilfsmittel gab. Wir sind auf einer einsamen, unbewohnten Insel gestrandet. Alles, was wir haben, sind die Kleidung, die wir am Leib tragen, und unser Messer am Gürtel. Unser Ziel heißt überleben. Wir haben ein paar Ideen, wie wir dieses Ziel vielleicht erreichen können – mehr aber nicht.

Es gibt keine Sicherheiten, nur Wahrscheinlichkeiten – und selbst die lassen sich nur qualitativ einschätzen. Das heißt, wir müssen zielorientiertes Planen, Handeln und ständiges Dazulernen kombinieren, um unsere Überlebenschancen zu wahren.

Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus

Für komplexe Situationen können wir sehr gut den sogenannten PDCA-Zyklus bzw. Deming-Cycle anwenden. Er funktioniert im Grunde wie ein Regler, der sich den Umgebungsbedingungen flexibel anpasst. Das Akronym PDCA steht für die Worte Plan, Do, Check, Act. In einem dynamischen Umfeld läuft der PDCA-Zyklus prinzipiell so ab:

- Zuerst planen wir nur so viele Schritte im Detail wie nötig und sinnvoll im Hinblick auf verfügbares Wissen und plausible Annahmen. Wir passen den Planungshorizont der Dynamik des Problems an. Wenn sich eine Situation schnell verändert, konzentrieren wir uns auf die sorgfältige Planung weniger Schritte. Eine langfristige Planung wäre Zeitverschwendung.
- Dann setzen wir einige der geplanten Schritte so weit um, wie es nötig ist, um ihre Wirksamkeit beurteilen zu können.
- Wir analysieren die Ergebnisse der durchgeführten Schritte. Dann entscheiden wir, ob der Plan verworfen, angepasst oder weiter durchgeführt wird.
- Nun setzen wir entweder die weiteren geplanten Schritte um oder nehmen, wenn dies möglich ist, die bereits vollzogenen Schritte zurück.
- Anschließend planen wir die nächste Etappe zum Ziel.

Das Motto bei der Umsetzung des PDCA-Zyklus lautet nicht „quick and dirty“, sondern „quick and quality“. Und das erreichen wir, indem wir die nächsten Schritte auf Basis brauchbarer Fakten und plausibler Annahmen treffen und gemachte Erfahrungen schnell in die nächsten Schritte einfließen lassen.

<https://www.youtube.com/watch?v=vaBZ3vFyzV0>

AHA-Clip 1: Komplexität, Ziele, Wege, PDCA-Zyklus, Abtasttheorem

In diesem Zusammenhang können wir das Prinzip hinter dem Abtasttheorem der Nachrichtentechnik sehr gut anwenden. Es sagt grob vereinfacht: Je schneller sich etwas verändert, umso häufiger und genauer müssen wir beobachten, damit wir nichts Wichtiges übersehen. Es gibt uns Hinweise, wie schnell wir das PDCA-Rad drehen müssen, um nicht zu oft, aber auch nicht zu selten diesen Zyklus zu durchlaufen. Im Falle der Corona-Krise stellt sich also die Frage: Was muss ich wie und wann checken, damit ich mein Ziel und meine Schritte dorthin rechtzeitig an die Veränderungen des Umfelds anpasse?

Damit wir unsere Reaktionszeit bei veränderten Bedingungen klein halten, ist es zielführend, sich mit möglichen Szenarien der künftigen Entwicklung zu beschäftigen.

Wir überlegen uns also, wie sich Umfeld und Bedingungen verändern könnten und welche Handlungsoptionen sich daraus ableiten lassen. Es ist sehr nützlich herauszufinden, welche Szenarien wahrscheinlich sind und welche Lösungsansätze sich dann anbieten. Dazu kombinieren wir wieder Fakten und plausible Annahmen. Dabei sollten wir im Hinterkopf behalten, dass sich komplexe Situation unvorhersehbar verändern – das ist ja eine wesentliche Eigenschaft von Komplexität. Deshalb ist es unerlässlich, unsere Szenarien immer wieder zu checken und zu überdenken.

Schauen wir uns das anhand unseres Beispiels an:

Unser primäres Ziel ist es, irgendwie auf der Insel, auf die es uns verschlagen hat, zu überleben. Folgende Szenarien sind beispielsweise vorstellbar:

1. Wir werden in kurzer Zeit gerettet.
2. Wir werden gerettet, aber wir wissen nicht, wann.
3. Wir werden nicht gerettet.

Welches Szenario ist am wahrscheinlichsten? An welchem Szenario orientieren wir unsere weiteren Schritte, weil es die größte Überlebenschance bietet? Die Fakten deuten darauf hin, dass eine kurzfristige Rettung unwahrscheinlich ist.

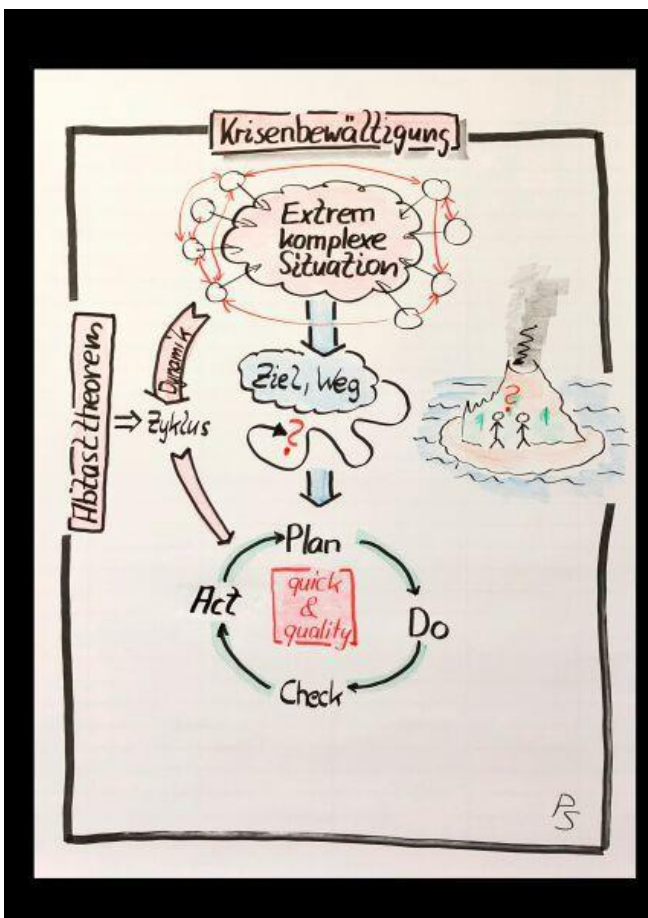


Bild 1: Komplexe und dynamische Krisensituationen gehören zu den größten Herausforderungen, weil wir die Balance zwischen schnellem und überlegtem Handeln finden müssen. (Bild: Peter Siwon)

Wir kommen zum Schluss, dass es das Sicherste ist, sich auf das Szenario 2 einzustellen, weil es das Szenario 1 einschließt und gleichzeitig gute Voraussetzungen schafft, auch mit dem Szenario 3 klarzukommen. Dann überlegen wir, welche Anforderungen das Ziel „Überleben, bis wir gerettet werden“ stellt. Das Ergebnis könnte lauten: Nahrung, Wasser, Unterschlupf, Signal für potentielle Retter etc.

Nun sammeln wir Lösungsideen für das wahrscheinlichste oder die wahrscheinlichsten Szenarien. Wir detaillieren diese so weit wie nötig, um Nutzen, Aufwand, Risiken und Erfolgswahrscheinlichkeit grob zu bewerten. Außerdem definieren wir Abbruchkriterien, d.h. wir entscheiden, unter welchen Umständen wir einen Lösungsweg verlassen und eine Alternative nutzen oder suchen. Die Idee, die das beste Verhältnis von Aufwand zu Nutzen bei hoher Erfolgswahrscheinlichkeit verspricht, wird dann so weit ausgearbeitet, dass wir sie praktisch ausführen und dabei gezielt Erfahrungen sammeln können.

Zurück zur Insel. Wir suchen als Schiffbrüchige beispielsweise Lösungen, wie wir unseren Hunger stillen können, und kommen zu folgendem Ergebnis:

- Mit Speeren Tiere jagen
- Tierfallen stellen
- Pflanzliche Nahrungsquellen wie Früchte, Beeren etc. erschließen

Nun bewerten wir diese Ideen, definieren Abbruchkriterien und legen fest, wie wir von unseren Erfahrungen schnell profitieren können. Für die Auswahl von Lösungsideen genügt oft eine qualitative Bewertung mit „hoch“, „mittel“, „gering“. Die Bewertung der Idee „Jagd“ könnte so aussehen:

- Jagd bietet einen hohen Nutzen, denn Tiere bieten eine hohe Nahrungsqualität. Außerdem liefert sie Erkenntnisse über das Verhalten der Tiere, und wir erkunden dabei die Insel.
- Alle Voraussetzungen für den Bau guter Speere und einer Feuerstelle sind gegeben. Der Aufwand ist gering.
- Wir sind gut bei Kräften und haben Erfahrung mit der Jagd. Erfolgswahrscheinlichkeit hoch.
- Die Risiken sind aufgrund mangelnder Kenntnis über Tiere und Insel schwer einschätzbar. Derzeit erscheinen sie gering. Wir müssen sie allerdings immer wieder neu bewerten.
- Wir brechen die Jagd ab, wenn sie sich als zu riskant erweist oder innerhalb eines Tages nicht zum Erfolg führt.
- Nach jedem (mislungenen) Versuch überprüfen wir unsere Vorgehensweise und passen sie, wenn erforderlich, an. Erfolgsfaktoren werden immer wieder identifiziert und optimiert.

Diese grobe Analyse der Lösungsansätze schafft einerseits die Voraussetzungen für eine Entscheidung. Andererseits ergeben sich weitere Vorteile:

1. Es ist hilfreich, wenn wir die anderen Lösungsideen kennen. So können wir bei der Umsetzung der einen Idee vielleicht schon bessere Voraussetzungen für andere schaffen.
2. Wir erkennen, ob sich die Ideen nutzbringend kombinieren lassen.

3. Wir können besser beurteilen, ob es vorteilhaft ist, alternative Lösungswege zumindest teilweise vorzubereiten. So können wir schneller auf Alternativen umschalten.

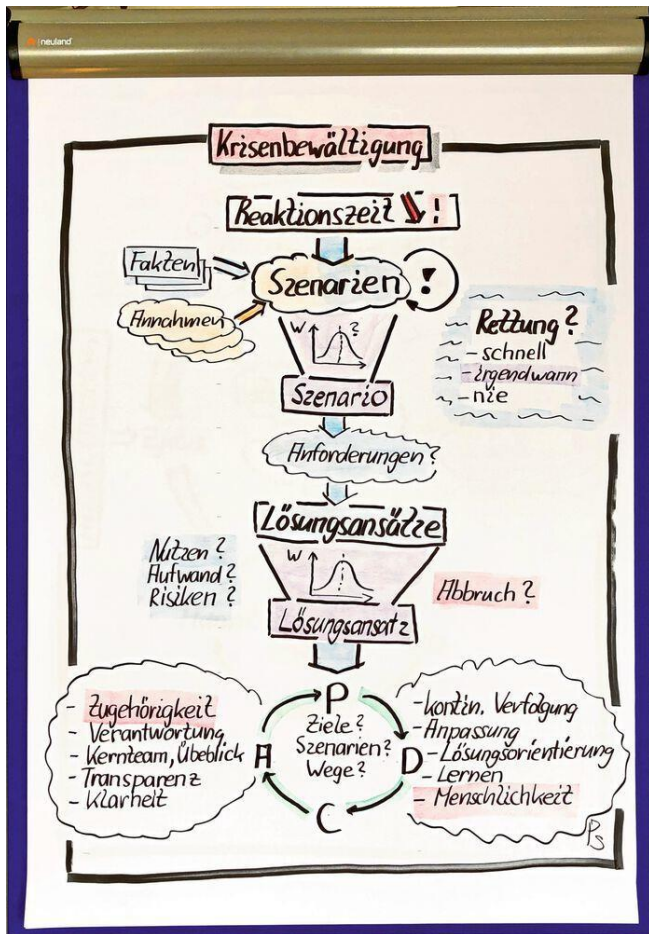


Bild2: Das Flipchart zeigt, wie wir unsere Vorgehensweise der Dynamik einer komplexen Situation kontinuierlich anpassen können. (Bild: Peter Siwon)

Als Schiffbrüchige kämen wir durch die gerade beschriebene Vorgehensweise möglicherweise zu folgenden Ergebnissen: Wir entscheiden uns für die Jagd, weil wir so schnell zu sehr gehaltvoller Nahrung kommen. Wir werden die Jagd aber auch nutzen, um das Verhalten der Tiere zu beobachten und Ausschau nach anderen Nahrungsquellen zu halten. So schaffen wir bereits gute Grundlagen für die Umsetzung der anderen Wege Ideen. Wir können sogar während der Jagd alternative Nahrungsquellen nutzen.

Es ist auch denkbar, dass wir zufällig eine so reichhaltige alternative Nahrungsquelle finden, dass es sinnvoll ist, die Jagd zu unterbrechen oder zu beenden. Wir können aber auch schon vor der Jagd nicht nur Speere, sondern auch Körbe basteln. So schaffen wir gute Voraussetzungen für das schnelle Sammeln von Beeren und Früchten auf dem Weg zurück ins Lager, wenn es mit der Jagd nicht klappt.

Gemeinsam gestalten, handeln und lernen

Nachdem wir uns für die derzeit wahrscheinlichsten Szenarien und erfolgversprechendsten Lösungswege entschieden haben, können wir aus dem Vollen schöpfen. Wir wenden die vielen bewährten Methoden des Projektmanagements, der Teamarbeit, der Führung und der Kommunikation an, die sich für diese Szenarien eignen. Die hohe Dynamik des Umfelds in komplexen Projekten, wie das Erreichen eines Ziels in der Corona-Krise, sprechen für folgende Kriterien bei der Methodenwahl:

- Geeignete Methoden stärken das Gefühl von Zugehörigkeit und Verantwortung.
- Sie versetzen ein flexibles Kernteam in die Lage, einen möglichst guten und aktuellen Überblick über die Gesamtsituation zu entwickeln und schnell und fundiert Entscheidungen zu treffen.
- Sie fördern die Handlungsfähigkeit durch Transparenz und Klarheit bei Zielen, Wegen und Rollen.
- Sie erlauben die kontinuierliche Prüfung von Fortschritt und Ergebnissen anhand nachvollziehbarer Kriterien.
- Sie schaffen die Flexibilität zur fundierten Anpassung von Zielen, Wegen, Rollen.
- Sie fördern lösungsorientiertes Denken und Erkenntnisgewinn.
- Sie machen Erfolge sichtbar und nutzen Rückschläge als Lektionen für künftige Erfolge. Sie geben den Menschen die Gelegenheit, sich als Menschen (mit dem nötigen Abstand) zu begegnen und sich über ihre Bedürfnisse, Freuden, Wünsche, Ängste, Nöte etc. auszutauschen.

Gerade der erste und letzte Punkt dieser Liste sind mir hier besonders wichtig. Wir verlangen teilweise hohe Opfer voneinander ab. Die Bereitschaft, einen schweren Weg gemeinsam zu gehen, hängt auch stark davon ab, wie wertschätzend und fair wir miteinander umgehen.



Bild 3: Szenarien sind ein guter Einstieg in die systematische Suche nach Wegen aus der Krise. Die Auswahl der Methoden für die Krisenbewältigung sollte der Dynamik des Krisenverlaufs Rechnung tragen. (Bild: Peter Siwon)

Für den Erfolg der Umsetzung spielt die gemeinsame Gestaltung eine wichtige Rolle. Die Mitgestaltung erhöht zum einen das Gefühl der Mitverantwortung für die Umsetzung der Lösungen. Die Mitgestaltung stärkt außerdem das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Dies wiederum wirkt Niedergeschlagenheit und Antriebslosigkeit entgegen.

Ein Beispiel für die Ergebnisse der Umsetzung der hier angedeuteten Vorgehensweise in der aktuellen Krise finden Sie im Whitepaper [„5-Phasen-MVP für ein Covid-19-Immunsystem“](#) der Firma Schmid Elektronik aus der Schweiz. Dieses innovative Unternehmen hat die Erfahrungen aus ihren sehr herausfordernden Projekten (Shell Eco Marathon 2016, Change-Prozesse im Unternehmen) genutzt, um sich auch für die Corona-Krise zu wappnen.

Viel Erfolg bei der Krisenbewältigung, und bleiben Sie gesund.

<https://www.youtube.com/watch?v=PDVyGgYuhhQ>

AHA-Clip 2: Krisen bewältigen – Szenarien, Lösungssuche, Methodenwahl

Weiterführende Infos

Weiterbildung:

[MicroConsult Training & Coaching zu Projektmanagement und Softskills](#)

[Zum gesamten Trainings- und Coaching-Programm](#)

Denkanstöße: [Kolumne von Peter Siwon zur menschlichen Seite der Projektarbeit](#)

Peter Siwon: [Systemisches Projektmanagement](#)

Autor

Dipl.-Ing. **Peter Siwon** ist freier Mitarbeiter bei MicroConsult. Er lernte die Projektarbeit im Laufe seiner beruflichen Entwicklung aus vielen Perspektiven kennen: Forschung, Entwicklung, Projektleitung, Vertrieb, Marketing und Geschäftsführung. Seit 2008 gibt er sein Wissen und seine Erfahrungen als Trainer, Coach, Lehrbeauftragter und Autor von Vorträgen, Kolumnen, Fachartikeln und Büchern weiter. Seine Vorträge und Seminare wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. Sein Themenspektrum umfasst klassische, agile und systemische Projektmanagement-Ansätze, Kommunikation, Führung, Teamentwicklung und Konfliktlösung im Projektumfeld. Die vielen Fallbeispiele aus der Praxis seiner Kunden und Kundinnen sowie seine aktive Mitwirkung in Projekten liefern ihm immer wieder neue Impulse und Erkenntnisse für seine Tätigkeit. Darüber hinaus erweitert Peter Siwon sein Wissen durch regelmäßige Aus- und Weiterbildung - gerne blickt er dabei über den Tellerrand. Aus der Überzeugung heraus, dass die Projektarbeit maßgeblich durch menschliche Faktoren beeinflusst wird, gilt sein besonderes Interesse der menschlichen Seite des Projekterfolgs. Mehr Informationen zu Peter Siwon und Kundenmeinungen zu seiner Arbeit finden Sie unter www.systemisches-projektmanegment.info.