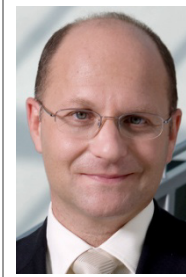


Sünden im Projekt

Die Affekt-Falle – Wenn Euphorie das Projekt gefährdet

von Klaus Schuster

Wer es nicht selbst erlebt hat, glaubt es kaum: Nur wenige Menschen sind wankelmütiger, divenhafter und anfälliger für Stimmungsschwankungen als Manager. Oft entscheiden sie im Affekt und lassen sich von ihren Emotionen leiten. Das ist nicht grundsätzlich schlecht, denn Gefühle können eine positive Wirkung haben und zum Beispiel die Mitarbeiter motivieren. Doch wenn es darum geht, ein Projektziel zu definieren, können Entscheidungen, die unreflektiert auf Basis von Emotionen getroffen werden, dem Projekt vorzeitig das Genick brechen oder zumindest seine Umsetzung stark erschweren. Ich nenne das die "Affekt-Falle". Um zu verhindern, dass diese Falle zuschnappt, muss der Projektleiter bewusst und umsichtig mit den Emotionen seiner Auftraggeber und Vorgesetzten umgehen.



Klaus Schuster

Gründer und Eigentümer von Klaus Schuster Management Consulting, Kolumnist, Vorstandsmitglied der slowenischen Managervereinigung "Zdruzenje Manager"

Kontakt: klaus@schuster.si

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Liebling des Vorstands: Das Radio-Projekt

Im Jahr 1998 war ich für den Gesamtkreditbereich eines österreichischen Finanzinstituts verantwortlich. Einer unserer Kreditkunden war ein beliebtes Lokalradio. Irgendwann übernahm sich der Sender bei der Expansion und konnte seine Kredite nicht mehr bedienen. Meine Bank machte einen Debt-Equity-Swap, tauschte also Verbindlichkeiten gegen Eigentum und wurde damit Haupteigentümer des Senders. Der zuständige Vorstand hätte das Radio weiterveräußern können, denn ein Sendebetrieb gehört nicht unbedingt zum Kerngeschäft eines Finanzinstituts. Doch verkaufen wollte er partout nicht. Er war nämlich extrem begeistert von der Idee, das eher trockene Image seiner Bank mit einem hippen, jungen Radio aufzufrischen: "Das ist unsere Chance zur Profilierung! Um sie voll auszuschöpfen, zieht das Sendestudio in unsere Bank hinein – und zwar hinter eine Glaswand, damit alle unsere Kunden es sehen können!"

Wenn ein Vorstand oder eine andere hohe Führungskraft von einer Idee über alle Maßen begeistert ist – sei es aus Enthusiasmus, Renommierstreben oder Zweckoptimismus –, dann dauert es in der Regel nicht lange, bis die Affekt-Falle aufgestellt wird. So war es auch hier. Unser Vorstand ernannte mich zum Projektleiter und sagte: "Schuster, kündigen Sie sofort den Mietvertrag im alten Gebäude und organisieren Sie den Umzug!"

Die Falle schnappt zu

Seine Begeisterung machte den Vorstand ungeduldig. Er wollte "sein" Radio so schnell wie möglich im Bankgebäude haben. Durch die Anweisung, den alten Mietvertrag sofort zu kündigen, fixierte er einen Umzugstermin, der nicht zu halten war. Für den Projektleiter geht es in einer solchen Situation darum, die Affekt-Falle zu erkennen und sie zu umgehen. Dabei versagte ich damals komplett. Ich bemerkte zwar, dass der Vorstand euphorisch war, übersah aber die Gefahr, die sich daraus für das Projekt ergab. Es wäre mir nicht eingefallen, die Vorstandsanweisung zu hinterfragen. Der Vorstand ließ mir auch gar keine Zeit dazu. Täglich fragte er mich: "Na, wie läuft der Umzug? Mietvertrag schon gekündigt?" Also beugte ich mich seinem Erwartungsdruck und kündigte. Dann begann ich damit, den Umzug zu organisieren.

Von den insgesamt 40 Mitarbeitern des Radiosenders, nahm ich zehn in mein Projektteam auf, dazu kamen noch drei Externe. Einige Teammitglieder bereiteten die Sendungen vor, die in den drei Stunden abgespielt werden sollten, in denen wegen des Umzugs kein Live-Betrieb möglich sein würde. Andere organisierten die große Eröffnungs-Show im Bankgebäude. Wieder andere planten und organisierten die technische und bauliche Einrichtung des neuen Studios. Eine vierte Gruppe kümmerte sich um die Grobplanung des Umzugs – und hierbei wurde die Affekt-Falle entdeckt. Der Mitarbeiter, der für die Planung verantwortlich war, eröffnete mir nach wenigen Tagen der Grobplanung lakonisch: "Der Umzug ist in der Zeit

bis zum Ende des Mietvertrages nicht zu schaffen. Das sind nämlich noch viereinhalb Monate. Wir benötigen aber eher neun."

Lehrbuch und Realität

An dieser Stelle der Geschichte nicken erfahrene Projektleiter wissend mit dem Kopf und sagen: "Ja, so geht es mir auch ständig. Der Vorstand ist so begeistert von einer Idee, dass er alles am liebsten gestern erledigt sehen möchte und völlig unrealistische Termine setzt." Laien dagegen fragen: "Macht ihr denn keine Projektplanung vor einem Projekt?" Die Wahrheit lautet: Vorstände planen nicht. Vorstände entscheiden. Vorstände warten auch nicht, bis ein Projektleiter eine Projektplanung vorlegt. Sie erwarten vielmehr, dass er die Planung an ihre affektiv verzerrten Zielvorstellungen anpasst. Dass die Projektplanung der Zielvereinbarung vorangeht, steht im Lehrbuch. Aber seit wann folgt die Praxis dem Lehrbuch?

Um erfolgreich zu sein, muss ein Projektleiter affektgesteuerte Auftraggeber managen können. Aber wie geht das?

Führungskräfte führen

Mein Fehler beim Radio-Projekt war, dass ich mich auf meine Rolle als Projektleiter zurückzog. Stattdessen hätte ich meine Führungskraft führen sollen. Heute gehe ich wie folgt vor: Ich mache beim Enthusiasmus des Auftraggebers mit (Pacing) und übernehme dann die Führung (Leading). Beim Radio-Projekt hätte ich dem Vorstand sagen müssen: "Absolut phantastische Idee! Ich leite sofort die Kündigung in die Wege. Lassen Sie mich zuvor noch rasch eine Grobplanung anstellen, damit wir auch sicher und schnell im neuen Gebäude auf Sendung gehen können."

! Wenn ein affektgesteuerter Auftraggeber Ihnen ein Ziel aufdrängen will, akzeptieren Sie es vorbehaltlich und bedingen Sie sich gleichzeitig drei, vier Tage Grobplanung aus. Versuchen Sie bloß nie, einem enthusiastischen Auftraggeber seine Projektidee auszureden. Auftraggeber hassen nichts mehr als die Antwort: "Das geht nicht." Ihre Retoure darauf lautet: "Sagen Sie mir nicht, dass es nicht geht! Sagen Sie mir, wie es geht! Dafür bezahle ich Sie."

Bei der Grobplanung wird immer herauskommen, dass es nicht so geht, wie der Auftraggeber es sich wünscht. Deshalb empfiehlt sich eine Alternativplanung:

- Die Wünsche des Auftraggebers werden erfüllt – aber nur mit einem deutlich höheren Budget. Anders lassen sich nicht alle seine Ziele in der vorgegebenen Zeit realisieren.
- Der Ressourcenverbrauch bleibt in einem verträglichen Rahmen – dafür liegen die Projektziele deutlich unterhalb der Ziele des Auftraggebers.

Sie können Ihrem Auftraggeber diplomatisch mitteilen, dass sich das Projekt leider nicht ganz so umsetzen lässt, wie er es sich wünscht, sondern dass es ein wenig länger dauern, mehr kosten oder qualitativ nicht ganz so hochwertig sein wird. Ein Auftraggeber reagiert in der Regel nur dann negativ, wenn der Projektleiter die Umsetzung seiner Wünsche für unmöglich erklärt oder hinsichtlich der Ziele Vorstellungen vertritt, die sehr von denen des Auftraggebers abweichen. Als Projektleiter sollten Sie die Idee des Auftraggebers im Großen und Ganzen annehmen. Dann akzeptiert er meist, dass Sie an den Rahmenbedingungen wesentliche Änderungen vornehmen. Seine Idee ist ihm so wichtig ist, dass er Abstriche hinnimmt. Selbst wenn der Auftraggeber Ihre Grobplanung ablehnt, können Sie immer noch auf einer fundierten Datenbasis Ihre Planung verhandeln und sich besser verkaufen als ohne Planung.

Weitere Handlungsoptionen

Sollten Sie sich mit dem Auftraggeber wider Erwarten nicht einig werden, haben Sie noch andere Handlungsoptionen.

Überziehen Sie die nachrangige Vorgabe

Weil ich es beim Radio-Projekt versäumt hatte, meinen Auftraggeber zu führen, standen wir mit einem Termin da, der unmöglich zu halten war. Also überzog ich unser Budget. Wir hatten ursprünglich 150.000 Euro für das Projekt eingeplant, unsere tatsächlichen Ausgaben lagen weit darüber. Natürlich war der Vorstand darüber verärgert und tobte ein wenig herum. Aber ein Vorstand ist in erster Linie ein Manager, das

heißt ein Meister des Machbaren. Als ich ihm erklärte, dass nur mit diesem Mehraufwand der Termin überhaupt zu halten war, lenkte er ein. Mit dem zusätzlichen Geld engagierte ich Experten für Sende- und Studiotechnik, die unser kleines, völlig überfordertes Team entlasteten und den Umzug sehr beschleunigten. Ohne diese externe Unterstützung hätten unsere Sendetechniker fast zwei Monate gebraucht, um die neue Sendetechnik einzurichten und die Testläufe durchzuführen. Mit der zusätzlichen Manpower schafften wir es in fast der Hälfte der Zeit.

So machen es die Profis

Erfahrene Projektleiter verraten mir, dass sie es genau so machen: Sie überziehen eine von drei Zielvorgaben. Bekanntlich gibt es im Projekt die Stellhebel Zeit, Qualität und Budget. Der Affekt des Auftraggebers bezieht sich meist auf einen, maximal auf zwei dieser Stellhebel. Der dritte ist also nachrangig und somit flexibel.

Eine Projektleiterin, die praktisch ohne Budget eine Marktanalyse durchführen sollte, tat dies auch – brauchte dafür aber länger als vorgesehen. Sie analysierte immer dann, wenn sie gerade Zeit hatte und nutzte zeitintensive Umwege, um sich günstig kostenpflichtige Daten zu beschaffen. Sie lieferte drei Monate nach dem gesetzten Termin ab. Ihr Auftraggeber akzeptierte das mit weniger Lärm als wenn sie auch nur 100 Euro für einen Dienstleister ausgegeben hätte. Ein anderer Projektleiter, Hardware-Entwickler in der Sicherheitselektronik, erzählte mir: "Unser Vertriebsvorstand holt öfter Aufträge rein, von denen er total begeistert ist und für die er dem Kunden schon Fixpreis und Fixtermin zugesichert hat. Die einzige Variable, die dann noch übrig bleibt, ist die Qualität." Wohlgemerkt: Der Projektleiter liefert keine schlechte Qualität ab, sondern "Bananen-Qualität". Das Produkt reift beim Kunden. Am Stichtag wird zum Fixpreis das Produkt abgeliefert. Es läuft reibungslos auf den Hauptanwendungen. Doch bis es auch auf den Sekundär- anwendungen in allen Fällen rund läuft, muss der Kunde eben noch viele Ortstermine der Monteure und Ingenieure ordern, um nachbessern zu lassen. Seltsamerweise sind Kunden weltweit eher bereit, solche Nachbesserungen zu akzeptieren als eine Überschreitung ihrer Wunschtermine. Es gibt eine weitere Möglichkeit, am Stellhebel "Qualität" zu drehen, wie wir jetzt sehen werden.

Streamlining: Die Vorgaben abspecken

Eine weitere gute Handlungsoption ist das Streamlining. Auf Deutsch: Mut zur Lücke. Beim Radio-Projekt zogen wir zwar termingerecht um, doch wir passten unsere Anforderungen der Stromlinie an: Wir speckten alles ab, was

- nicht absolut notwendig war,
- der Auftraggeber sowieso nie bemerken würde,
- eventuell verhandelbar war,
- auch noch später erledigt werden konnte.

Unser Archiv, Teile der Recherche und die halbe Verwaltung waren auch noch etliche Tage nach dem Umzug nur halb einsatzfähig. Das war sicher nicht im Sinne unseres Vorstands. Aber er hatte ja nicht explizit angeordnet, dass alle Bereiche ab dem ersten Tag des Umzugs voll einsatzfähig sein sollten. Also interpretierten wir seinen Auftrag zu unseren Gunsten. Viele Projektleiter sind so damit beschäftigt, unmögliche Vorgaben doch noch umzusetzen, dass sie nicht auf die Idee kommen, die Vorgaben abzuspecken. Diese Option ist aber immer offen, weil sich das Projektteam naturgemäß viel besser mit dem Projekt auskennt als der Auftraggeber.

Project Risk Management

Wenn Ihr Auftraggeber seiner Begeisterung folgt, ist das Project Risk Management besonders wichtig. Ein begeisterter Auftraggeber ist meist nicht besonders vorsichtig; er übersieht leicht Risiken oder verharmlost sie. Affektgesteuerte Zielvorgaben sind um ein Mehrfaches risikofälliger als andere Zielvorgaben. Wenigstens das erkannte ich im Radio-Projekt. Also ernannte ich einen der Radiomitarbeiter zum Project Risk Manager. Er machte nichts anderes, als Risiken zu identifizieren und Abwehrmaßnahmen zu entwickeln. Unser größtes Risiko bestand darin, dass wegen des knappen Termins das neue Studio nicht ausreichend getestet werden konnte und dass es deshalb zu Sendepannen kam. Das ist der GAU für einen Radiosender: Die Hörer springen schon bei der kleinsten Unterbrechung ab und kommen nicht so schnell wieder

zurück. Also entwickelte unser Risikomanager einen ausgeklügelten Testplan für das neue Studio, erstellte Backups und Notsendepäne, damit im schlimmsten Fall auch ohne Live-Einspielungen wie Moderationen wenigstens noch Musik oder vorab produzierte Konserven eingespielt werden konnten. Die technischen Risiken waren damit abgedeckt. Blieben noch die menschlichen Risiken.

Das menschliche Risiko

Das größte menschliche Risiko bei affektverzerrten Zielvorgaben sind (neben dem Auftraggeber) die Teammitglieder. In der Regel teilen die Mitarbeiter nicht die Emotionalität des Auftraggebers, weil dieser es meist versäumt, ihnen seine Beweggründe zu kommunizieren und sie emotional "ins Boot zu holen". Meine Teammitglieder fragten sich: "Warum sollen wir aus unserem alten Studio weg? Und dazu noch in eine Bank! Und in so irrsinnig kurzer Zeit!" Sie waren irritiert bis demotiviert.

Der Projektleiter befindet sich in einer Sandwich-Position: Oben die Euphorie des Auftraggebers, unten die hochkochenden und ablehnenden Emotionen der Teammitglieder und Betroffenen. Die meisten Projektleiter sind mit der Emotionalität auf Teamseite überfordert. Eigentlich wollten sie Projekte managen – und jetzt geht es plötzlich um Gefühle? Viele verdrängen das Affektproblem und ignorieren, dass ihre Teammitglieder gefrustet sind. In der Folge fühlen sich die Teammitglieder nicht nur vom Auftraggeber unter Druck gesetzt, sondern auch vom eigenen Projektleiter unverstanden und verraten. Wer sich unverstanden fühlt, reagiert demotiviert. Und wer demotiviert ist, bringt nicht die Leistung, die er bringen muss. Manche Projektleiter erahnen diesen Zusammenhang versuchen es mit Zureden: "Nun habt euch nicht so. So schlimm ist das doch nicht. Das kriegen wir schon hin!" Das funktioniert nicht, weil die Teammitglieder sich nicht ernst genommen fühlen.

Es gibt viele Arten, mit Affekten im Business richtig umzugehen. Ich bevorzuge das konstitutionelle Vorgehen: Ich erlasse eine Weisung, die die Interessen und somit die Gefühle der Teammitglieder und Betroffenen schützt. Unsere Radio-Crew zum Beispiel befürchtete, dass sie nach dem Umzug in die Bank wie die Banker herumlaufen müssten: in Anzug und Krawatte oder im Kostüm. Ich erließ daraufhin per Hausmitteilung das Edikt, das die legere Kleiderordnung des Senders auch im neuen Domizil gelten würde. Dieses Edikt hätte ich notfalls auch gegen meinen Auftraggeber verteidigt. Er focht es jedoch nicht an (weil die bunten Radio-Vögel seiner Emotionalität entgegen kamen). In einem anderen Fall fürchteten meine neuen Mitarbeiter in der Radio-Verwaltung, dass sie das überbordende Berichtswesen der Bank übernehmen sollten. Auch hier erließ ich die Weisung, dass nur ein stark modifiziertes Berichtswesen übernommen werden müsse. Das beruhigte die Gemüter.

Fazit

Ich gebe zu, dass ich damals die Gefühle im Projekt nicht wirklich gut gemanagt habe. Aber ich habe dabei viel über die emotionale Komponente des Projektmanagements gelernt. Und das Bisschen affektive Führung, das ich intuitiv anwandte, schützte mein Projekt davor, einen zu großen Schaden zu nehmen. Wir schafften es tatsächlich, am letzten Tag unseres laufenden Mietvertrags aus dem neuen Studio auf Sendung zu gehen. Der Übergang war butterweich und nahtlos. Die Hörer bekamen vom Umzug nichts mit – bis sie die Bank besuchten. Dann war die Überraschung immer groß: "Was? Ihr seid umgezogen? Hierher? Wir haben gar nichts davon gemerkt!" Das war das größte Lob für unser Projektteam.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/archiv> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.