

Überleben als Überbringer schlechter Nachrichten

Bernd Waldbauer

Schon in der Antike galt: Der Überbringer schlechter Nachrichten wird geköpft. Doch damals wie heute gab und gibt es besonnene Menschen, die diese Unsitte ablehnen („Töte nicht den Boten“, Sophokles ca. 420 v. Chr.).

Selbst wenn auch heute noch in manchen Projekten despotische Auftraggeber herrschen, üben sie doch in der Wahl ihrer Sanktionsmittel Mäßigung, denn alle Auftraggeber erkennen, dass sie auf aktuelle Informationen aus ihrem Projekt angewiesen sind. Dazu gehören gute wie schlechte Nachrichten. Erfahrene Auftraggeber werden sogar schnell misstrauisch, wenn nur gute Nachrichten vom Projekt zu ihnen gelangen. Ein Projektleiter tut deshalb gut daran, wenn er von sich aus gute wie schlechte Nachrichten überbringt. Bleibt die Frage, wie vermeidet man bei den schlechten Nachrichten das Geköpftwerden?

Vorbereitung mit langem Vorlauf

Vorbereitung ist die beste Versicherung gegen das „Geköpftwerden“. Der Kern der Vorbereitungsarbeit besteht darin, im Projekt Transparenz zu schaffen und Kommunikationskanäle zu öffnen, noch bevor Anlass für schlechte Nachrichten besteht.

Transparenz

In der Projektarbeit heißt „Transparenz“ nicht „der gläserne Projektleiter“, sondern Nachvollziehbarkeit in allen Projektschritten. Jede Projektleitung steht in der Pflicht, regelmäßig über ihr Projekt zu berichten. Deshalb darf sie beim Projektcontrolling nicht lockerlassen und muss ständig unbeugsam nachhaken. Als Gegenleistung für die Informationen erstellt sie zeitnah nach der Abfrage aktuelle Übersichten und kommuniziert diese an die Beteiligten und auch an den Auftraggeber.

Voraussetzung hierfür ist ein abgestimmter und in Kraft gesetzter Projektplan. Nur auf diesem lässt sich ein Soll/Ist-Vergleich erstellen. Meilensteine kann das Projektteam nur erreichen, wenn diese klar definiert wurden. Dazu muss der Auftraggeber präzise Vorgaben und Anforderungen formulieren sowie mit der Projektleitung den dafür notwendigen Ressourcen- und Zeitbedarf abstimmen und vereinbaren.

Auf diese Vereinbarung stützt sich die gesamte Planung und Durchführung des Projekts. Deshalb muss die Projektleitung sehr intensiv nach zentralen Anforderungen und Vorstellungen sowie still vorhandenen Erwartungen der Entscheider forschen und hartnäckig über den Umfang der zur Realisierung zu erbringenden Leistung, die dafür notwendige Zeit und die bereitzustellenden Ressourcen verhandeln. Erst wenn der Auftraggeber hier mitzieht, können realistische Pläne mit messbaren Meilensteinen und damit Transparenz und Nachvollziehbarkeit entstehen.

Kommunikationskanäle

Eine weitere Vorsorge gegen das „Geköpftwerden“ stellt das rechtzeitige Herstellen von funktionierenden Kommunikationskanälen dar. Was als regelmäßige Sitzungen beim Projektteam zur Pflicht gehört, lässt sich ebenso als Standard für die Kommunikation mit dem Auftraggeber und anderen Entscheidern einrichten.

Neben regelmäßigen Status-Meetings eignen sich Präsentationen oder Reviews an Meilensteinen gut, um Auftraggeber und Entscheider zu informieren und in das Geschehen einzubinden. „Tue Gutes und sprich darüber!“ – In „guten“ Zeiten lassen sich bei diesen Besprechungen ohne Druck die Kommunikationsbeziehungen üben, ein angenehmes, offenes Klima im Projekt herstellen und gleichzeitig die Entscheider ständig einbeziehen.

Darüber hinaus lassen sich diese Gelegenheiten nutzen, um bevorstehende Aktivitäten anzukündigen und ggf. damit verbundene Risiken aufzuzeigen. Je nachdem wie groß die Anwesenden das Risiko gemeinsam einschätzen, kann eine nachfolgende Aussprache mit den Entscheidern den Umgang mit dem Risiko im Einvernehmen festlegen. Zum einen sind so die Risiken allen bekannt und müssen von allen getragen werden. Zum anderen nimmt dieses Vorgehen späteren Vorwürfen „Hätten Sie mal früher was gesagt!“ gleich den Wind aus den Segeln.

Das Problem taucht auf

Meistens stellen sich Auslöser für schlechte Nachrichten nicht mit Namen und vollständigem Profil vor. Die Projektleitung muss deshalb stets wachsam sein.

Mit Soll/Ist-Vergleichen lassen sich Abweichungen frühzeitig entdecken. Die Schwierigkeit liegt aber im Entscheiden, ob eine Abweichung signifikant ist. Trotz systematischen Vorgehens bleibt es immer eine weitgehend subjektive Einschätzung der Projektleitung, ob ein Ereignis als unkritische Störung oder als schwerwiegende

Checkliste „Überleben als Überbringer schlechter Nachrichten“

Grundlage schaffen

- Projektplan mit präzisen Vorgaben aushandeln
 - Meilensteine definiert
 - Realistische Zeitvorgaben und Ressourcenzusagen vereinbart

Kontakt halten

- Regelmäßig mit Auftraggeber und Entscheidern kommunizieren
- Risiken offen und frühzeitig kommunizieren und gemeinsam tragen
- Auftraggeber ständig einbinden und nicht aus der Verantwortung lassen

Agieren

- Projektcontrolling aktiv, wachsam und unbeugsam betreiben
- Signifikante Abweichungen identifizieren und nicht ignorieren
- Schlechte Nachrichten authentisch kommunizieren
 - Selbst zur „Pressekonferenz“ einladen
 - Selbst sprechen, direkt auf den Punkt kommen, nicht ausweichen
 - Selbst einen Lösungsweg vorschlagen

Abweichung vom Plan und als Gefahr für den Projekterfolg zu deklarieren ist. Eine Konsequenz der Entscheidung kann sein, dass die Projektleitung eine schlechte Nachricht zu überbringen hat. Sollte dem so sein, darf sie damit nicht zu lange warten, sich aber trotzdem Zeit nehmen, um dies vorzubereiten.

Die Minimalvorbereitung besteht in einer übersichtlichen Zusammenstellung dessen, was passiert ist, welche Auswirkungen dies auf das Projekt hat und welche Gegenmaßnahmen oder Lösungsmöglichkeiten die Projektleitung vorschlägt. Schriftform ist hier obligatorisch. Bilder, Diagramme und Skizzen helfen, den Inhalt kompakt zu vermitteln.

Der Gang nach Canossa

Der schwerste Teil beim Überbringen schlechter Nachrichten ist der Weg zum Besprechungsraum. Doch auch hier gibt es noch Ansatzmöglichkeiten, sich als Überbringer etwas Erleichterung zu verschaffen: Selbst Zeit und Ort für die Besprechung bestimmen! Als Projektleitung befindet man sich in einer weit besseren Position, wenn man selbst zu einer „Pressekonferenz“ einlädt, als wenn man „zum Rapport“ zitiert wird. Die Pressekonferenz bietet der Projektleitung Handlungsspielraum, beim Rapport gerät sie schnell in die Defensive.

Geht die Initiative von der Projektleitung aus, kann sie die Besprechung beispielsweise in Anlehnung an die gewohnten Termine gestalten. Sie greift dabei auf bekannte und geübte Kommunikationskanäle zurück und trägt mit diesem vertrauten Rahmen zur Deeskalation und Versachlichung der Situation bei.

Für das nun anstehende Verkünden der schlechten Nachricht lautet das Credo „Authentizität“: Selbst hinstehen, selbst sprechen, klare Worte finden, direkt zum Punkt kommen, nicht um den heißen Brei herumschleichen, nichts schönreden und nicht übertreiben.

Der Einsatz von vorbereiteten Unterlagen, Übersichten und Grafiken hilft, den Eindruck zu vermeiden, dass der Überbringer als Büßer mit leeren Händen erscheint. Dieses Bild kann die Projektleitung weiter positiv verstärken, wenn sie sich selbst nicht als Opfer darstellt, sondern als aktiv handelnde Person, die Probleme schnell erkennt, Lösungsvorschläge dafür findet und heikle Punkte offen thematisiert. Bietet der Lösungsvorschlag

zudem allen die Möglichkeit, ohne Gesichtsverlust aus der Sache herauszukommen, finden sich schnell Unterstützer und die schlechte Nachricht schrumpft in ihrer Bedeutung.

Fazit

Das Überbringen schlechter Nachrichten ist nicht risikofrei, aber sowohl das persönliche wie auch das Risiko für das Projekt lässt sich begrenzen. Die beste Strategie setzt schon weit vor dem Überbringen der ersten schlechten Nachricht an. Transparenz schaffen, Kommunikation üben und Vertrauen aufbauen heißen in allen Projekten die drei Säulen, die auch schlechte Nachrichten tragen können und die verhindern, dass der Überbringer schlechter Nachrichten seinen Kopf verliert. ■

Schlagwörter

Auftraggeber ständig einbinden, Entscheider regelmäßig informieren, Kommunikation üben & pflegen, Nachvollziehbarkeit ermöglichen, Probleme aktiv kommunizieren, Risikomanagement, Stakeholderinvolvement, Transparenz schaffen, Überbringer schlechter Nachrichten



Autor

Dr. Bernd Waldbauer, Jahrgang 1961, Inhaber und Geschäftsführer der Enobug Solution, Walluf. Studium (Diplom-Wirtschaftsmathematik) und Promotion (Dr. rer. nat.) an der Universität Ulm. Projektmitarbeit und Projektleitertätigkeit in IT- und Organisationsprojekten sowohl angestellt in

einem Systemhaus als auch selbstständig für Industrie und öffentliche Verwaltungen. Beratung, Coaching und Mitarbeit in Projekten und Qualifizierungsmaßnahmen seit mehr als zwanzig Jahren. Mitglied der GPM seit über zehn Jahren.

Anschrift

*Enobug Solution
Im Sand 26
D-65396 Walluf
Tel.: 01 77/4 21 09 86
E-Mail: Bernd.Waldbauer@enobug.de*