

26.07.2010

Schritt 6 durch den Projektalltag

Eskalation im Projekt! Hilfe oder Abschreckung?

Von vielen der Führungskräften die ich im Laufe meines Berufslebens kennen gelernt habe, hörte ich: „Wenn der Projektleiter sich nur rechtzeitig gemeldet hätte, dann wäre es nicht zu diesem Debakel gekommen!“

Aber ist das wirklich so?

Eskalation – eigentlich ja De-Eskalation – soll dazu dienen, prekäre Situationen zu entschärfen. Viele nutzen eine Eskalation an andere um sich frei nach dem Motto: Melden macht frei! von aller Schuld zu befreien. Dieser Weg ist aber leider meistens eine Sackgasse und das mit Recht.

Die Gründe für eine Eskalation sind vielfältig:

- Projektziele gefährdet
- Fehlende Ressourcen
- Fehlende Finanzmittel
- Wahr gewordene Risiken
- Terminabweichungen
- Technische Probleme
- Mangelnde Kooperation
- Usw.

All diese Punkte (ohne Wertung aufgelistet) müssen im Projekt sicherlich gelöst werden. Aber zu einer Eskalation gehören einige Spielregeln und Vereinbarungen, die beide Seiten einhalten sollten. Hier einige Beispiele dafür:

- Eskalation heißt, dass das Projektteam nicht mehr ohne fremde Hilfe oder Entscheidung agieren kann.
- Eine Eskalation findet nur dann statt, wenn das Projektteam ALLE anderen denkbaren Möglichkeiten ausgeschöpft hat.
- Der Auftraggeber des Projektes ist im Vorfeld über die Eskalation informiert.
- Es sind Regeln für die Eskalation im Projekt (und im Unternehmen) definiert.
- Es wird nur mit einer vorbereiteten Entscheidungsvorlage in eine Eskalationsrunde gegangen, die mehrere Möglichkeiten und eine Empfehlung des Projektteam beinhaltet (In den seltensten Fällen gibt es keine darzustellenden Möglichkeiten).
- Eskalation wird als Lösungsentscheidung und nicht als mangelnde Performance/Leistung des Projektteams angesehen (Mindset)
- Die Entscheider vollziehen auch das, was sie sollen: Entscheiden! (Wenn denn die Entscheidungsvorlage auch gut genug ist,)
- Die getroffene Entscheidung wird von beiden Seiten (Projekt und Entscheider) respektiert und umgesetzt (Keine Diskussionsgrundlage oder Empfehlung).

Das liest sich so einfach, ist in der Realität aber fast immer anders:

- Projektleiter /Projektteams werden als unfähig angesehen, wenn sie eskalieren.
- Es wird das Problem im Projekt einfach nur an andere weitergegeben ohne eine Entscheidungsvorlage parat zu haben (Melden macht frei).
- Die Entscheider entscheiden nicht sondern fordern immer wieder neue Darstellungen und weitere Optionen.... Und verzögern somit eine Lösung. Manchmal soll es sogar schon vorgekommen sein, dass sich das Problem von alleine erledigt hat: So oder so!
- Das Ergebnis der Eskalation, die Entscheidung, wird wieder revidiert oder nicht umgesetzt.
- Ein Projektleiter / -team das zweimal eskaliert hat ohne eine Entscheidung zu bekommen, wird kein drittes Mal eskalieren...
- Es gibt keine Regeln für eine Eskalation und niemand fühlt sich verantwortlich.
- Eskalation kann nicht spontan (kurzfristig) einberaumt werden sondern bedarf einer langen Planung.
- Usw.

Rechtzeitig der Führungsmannschaft ein Signal zu geben, wenn das Projekt in Schiefelage gerät, ist der Wunsch jedes Auftraggebers und der Leitung eines Unternehmens (-zweiges / Abteilung). Der richtige Umgang mit einer Eskalation aber ist schon fast die hohe Kunst des Projektmanagements. Es braucht nur ein paar grundsätzliche Klärungen im Unternehmen und ein paar für alle verbindliche Vereinbarungen und dann kann Eskalation – richtig angewendet und ggf. moderiert – vor viel Schaden schützen.

Das Thema des nächsten Blogs wird die Projektplanung sein. PSP – PPL – AP und noch vieles mehr.... Manchmal planen wir uns zu Tode – oder?

Bernd Wolters
26.07.2010