



COMPUTERWOCHE
VON IDG

Mehr Projekterfolge durch eine gesunde Kritik-
Kultur

Sieben Tipps gegen die Optimismus- Falle

von Axel Rittershaus



Foto: g-stockstudio - shutterstock.com

Inhalt

Ergebnisse ohne Taten.....	4
Erfolgsbeispiel: Fehlschlag voraussehen.....	5
Schritt 1: Die übliche Planung.....	5
Schritt 2: Optimismus-Falle erkennen.....	5
Schritt 3: Konkrete Maßnahmen.....	6
Atmosphäre schaffen, um Risiken frühzeitig anzusprechen.....	6
Gehen Sie als Vorbild voran.....	7
Offenheit für Kritik ist ein Erfolgskriterium.....	7
7 Schritte gegen die Optimismus-Falle.....	7

Mehr Projekterfolge durch eine gesunde Kritik-Kultur

Sieben Tipps gegen die Optimismus-Falle

von Axel Rittershaus

Optimismus ist Programm, besonders beim Start von Projekten und neuen Initiativen. Doch so manches Mal rennt man im Projektverlauf in die Fallen der Vergangenheit. Ein gesunder Umgang mit Kritik bewahrt Führungskräfte, Projektleiter und Projektmitarbeiter davor, in die Optimismus-Falle zu laufen.

"Wir brauchen keine Bedenkenträger, wir brauchen Macher." oder "Jetzt achten Sie endlich einmal auf die Chancen anstatt mir zu erzählen, was nicht funktionieren wird. Das können wir uns in der jetzigen Situation nicht leisten. Wir müssen jetzt erfolgreich sein, also reißen Sie sich zusammen und vergessen Sie Ihre Schwarzmalerei.", sagt die ambitionierte Führungskraft. Kennen Sie das? Vielleicht sogar von sich selbst?



Erzwungener Optimismus ist kontraproduktiv

Foto: g-stockstudio - shutterstock.com

Optimismus ist Programm, sobald es um den Start neuer Projekte oder die Entwicklung einer Strategie zur Steigerung von Umsatz, Ertrag, Effektivität oder irgendeiner KPI geht. Der Mitarbeiter, der seine Bedenken anmeldet, wird von den Kollegen und vor allem der zukunftsorientierten, umsetzungsbereiten, innovationsfreudigen Führungskraft mit Blicken getötet, sobald er seine Stimme erhebt.

Ergebnisse ohne Taten

Sie haben es doch sicherlich auch schon mehr als einmal erlebt, dass man einen Workshop mit ganz klaren Ergebnissen beendet hat. Einen tollen Plan und ein absolutes Commitment gab es auch. Sogar Unterschriften aller Teilnehmer auf einem Flipchart. Aber komischerweise ist dann trotz aller Überzeugung und gemeinsamem Optimismus nichts daraus geworden.

Erfolgsbeispiel: Fehlschlag voraussehen

Einer meiner Coaching-Klienten bekam vom Vorstandsmitglied, das für die weltweite Expansion verantwortlichen ist, die Aufgabe, in seinem Land die Expansionsgeschwindigkeit zu verdoppeln. 100% mehr binnen 12 Monaten - Das klingt nach einer Herausforderung. Vor allem dann, wenn man weiß, dass der ursprüngliche Expansionsplan bereits eine 30%-ige Steigerung der bisherigen Bestmarke verlangte.

Nun gut, mein Klient ist nicht umsonst einer der aufstrebenden Top-Manager des Unternehmens, und er nahm die Herausforderung an. Doch er wusste, dass es nicht damit getan ist, einfach nur "Das schaffen wir, Tschakka!" zu rufen, um das Ziel zu erreichen.

Schritt 1: Die übliche Planung

Gemeinsam mit seinem Team identifizierte er alle Tätigkeiten, die notwendig waren, um diese Geschwindigkeit an den Tag legen zu können. Das Team war skeptisch und optimistisch zugleich - schließlich hat der Vorstand seine Erwartungen geäußert und diese möchte man nicht enttäuschen. Vor allem dann nicht, wenn man aus Asien stammt. Dort sitzt nämlich mein Kunde und sein Team besteht vollständig aus Asiaten, denen es bekanntermaßen ohnehin schwer fällt, offen Kritik zu äußern.

Doch mein Coachee war aufgrund eines Leadership Programms für diese Optimismus-Falle sensibilisiert. Er kannte einen Weg, um das Team aus der Falle herauszubringen.

[Hinweis auf Bildergalerie: [IT-Projekte: die besten Konter auf die Ausreden von Mitarbeitern](#)] ^{gal1}

Schritt 2: Optimismus-Falle erkennen

Nachdem alle Maßnahmen und Strategien definiert waren, stellte er seinem Team folgende Frage: "Angenommen, ein Jahr ist vergangen. Es ist der Zeitpunkt gekommen, an dem wir das geforderte Ergebnis liefern sollen und wir haben es nicht geschafft. Wir sind kolossal gescheitert und der Vorstand ist mindestens so enttäuscht wie wir selbst.", leitete er ein.

Dann stellte er seinem Team die entscheidende Frage: "Welche Ausreden würden wir verwenden, um zu erklären, warum es nicht geklappt hat?"

Sein Team blickte ihn überrascht, skeptisch und leicht verwirrt an. Nach ein paar Sekunden des Nachdenkens fiel bei ihnen der Groschen und sie machten sich mit Begeisterung daran, alle Ausreden aufzuschreiben, die ihnen in den Sinn kamen.

Viele Ausreden hatten damit zu tun, dass man ganz einfach anderen die Schuld in die Schuhe schob. Kennen wir das nicht alle, dass die Projekte vor allem deswegen schief gehen, weil "die anderen" nicht getan haben, was sie hätten tun sollen? Selten liegt die Schuld bei uns. Zumindest wollen wir das uns selbst und anderen gerne weismachen.

Das Team hatte seinen Spaß bei der Suche nach Ausreden. Ohne dabei zu merken, dass sie dabei waren, all die Punkte zu sammeln, die gegen die Umsetzung des überaus ambitionierten Plans sprachen. Hätte man sie direkt danach gefragt, welche Kritikpunkte und Risiken im Plan stecken, hätten sie diese nie in der Form adressiert.

Schritt 3: Konkrete Maßnahmen

Nachdem die Liste mit Ausreden recht imposant aussah, gab mein Coaching-Klient ihnen die nächste Aufgabe: "Nun wissen wir, welche Ausreden wir bei einem Misserfolg verwenden würden. Jetzt bitte ich Euch darum, entsprechende Pläne und Strategien zu entwickeln, damit diese Ausreden nicht mehr möglich sind."

Am nächsten Tag hatte er Lösungsansätze für alle potenziellen Ausreden. Viele hatten mit Kommunikation, unklaren Aufgaben sowie falschen oder nicht ausgesprochenen Erwartungshaltungen zu tun.

Ob die Umsetzung des sehr ambitionierten Projektes zu einem Erfolg werden wird? Das kann man noch nicht absehen. Doch dieser Leader hat in jedem Fall schon jetzt viele potenzielle Probleme identifizieren und mit Lösungen versehen lassen, die die Projektumsetzung ansonsten massiv gefährdet hätten. Es werden im Laufe des Projekts neue und andere Herausforderungen dazukommen. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird sein Team mit diesen jedoch besser umgehen können. Schließlich haben sie alle bereits gemeinsam Probleme identifiziert, offen angesprochen und gelöst - anstatt im "wir schaffen alles"-Tumel keinen Mut zu haben, ihre Bedenken zu äußern.

Atmosphäre schaffen, um Risiken frühzeitig anzusprechen

Dieses Team hat eine Atmosphäre geschaffen, in der es leichter ist, kritische Faktoren frühzeitig anzusprechen. Und Sie können sicher sein, dass in einem Jahr niemand mit einer Ausrede aufwarten wird, die bei Projektstart als Risiko identifiziert wurde.

Als Führungskraft sind Sie in Ihrem Umfeld gefordert, eine solche Atmosphäre zu schaffen. Der kritischste Faktor dabei könnten Sie selbst sein - indem Sie Optimismus vorschreiben und Kritiker unterbuttern. Natürlich macht es keinen Spaß, wenn einem bei Projektstart Gründe genannt werden, warum es nicht klappen wird. Die bestehenden Bedenken einfach nicht hören zu wollen ist jedoch eine Taktik, die so effektiv ist, wie das Kopf-in-den-Sand-Stecken des Vogel Strauß.



Vor Kritik den Kopf in den Sand zu stecken, hat noch niemandem geholfen.

Foto: alphaspirit - shutterstock.com

Gehen Sie als Vorbild voran

Bei Kreativitätstechniken, wie beispielsweise den **Denkhüten von Edward de Bono**¹, ist diese notwendige Kritik zwingender Bestandteil der Methode. Gehen Sie selbst als Vorbild voran und sprechen Sie offen über die Gründe, warum das von Ihnen mit vollem Optimismus vertretene Projekt scheitern wird.

Wenn Ihre Mitarbeiter sehen, dass Sie als Führungskraft kritische Facetten offen ansprechen, werden Sie am Ende des Projekts keine Ausreden hören. Weil das Projekt nämlich erfolgreich verlaufen ist. Nicht, weil man Kritik unterbunden hat, sondern weil man sie gefördert und zur Verbesserung genutzt hat.

Erinnert Sie das an die Risikolisten, die in manchen Projekten geführt werden? Und in der Tat gibt es Gemeinsamkeiten. Doch zu oft haben mir meine Kunden berichtet, dass solche Risikolisten nur geführt werden, um einen Kritikpunkt irgendwo erfasst zu haben, aber nicht, um aktiv dagegen anzugehen. Dann kann man es auch sein lassen.

Offenheit für Kritik ist ein Erfolgskriterium

Kritik gehört zum erfolgreichen Handeln ebenso dazu wie Optimismus, Leidenschaft und Durchhaltevermögen.

Stellen Sie die Frage mit den Ausreden doch einmal in Ihrem Team. Beginnen Sie selbst, indem Sie die Ausreden anführen, die Sie persönlich nutzen würden. Machen Sie aus der Aufgabe etwas, das Spaß macht. Sie werden vom Ergebnis überrascht sein.

Führen Sie diese Aufgabe bitte nicht erst dann durch, wenn der Projektplan bereits bis ins kleinste Detail erstellt wurde. Dann wird nämlich kaum jemand noch ehrliche Kritik äußern wollen, weil jeder daran denkt, dass dann die Planung nochmals geändert werden müsste. Und wer will gerne alles nochmals überarbeiten. Deswegen ist diese Frage möglichst früh zu stellen.

Und sobald Sie die richtige Kultur geschaffen haben, werden kritische Punkte ohnehin immer dann offen adressiert, wenn sie auftauchen.

7 Schritte gegen die Optimismus-Falle

Mit folgenden sieben Schritten können Sie die Optimismus-Falle in Projekten vermeiden und Kritikern Raum geben:

- Planen Sie Ihr Projekt wie üblich.
- Sobald die Planung in groben Zügen steht, fordern Sie Ihr Team dazu auf, alle Ausreden zu finden, die sie verwenden würden, wenn das Projekt am Ende angelangt und kolossal gescheitert ist. Gehen Sie selbst als Beispiel voran.
- Sammeln Sie all diese Ausreden.
- Lassen Sie Ideen entwickeln, wie verhindert werden kann, dass diese Ausreden genutzt werden können.
- Lassen Sie alle Projektphasen überprüfen, um diese Ideen einzubringen und die Risiken zu verhindern oder zu reduzieren.
- Veröffentlichen Sie den Projektplan.

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Denkhüte_von_De_Bono

- Machen Sie ein Poster oder ein Flipchart mit allen Ausreden und hängen Sie es im Projektbüro auf. Wenn es kein Projektbüro gibt, zeigen Sie das Poster/Flipchart in jeder Projektbesprechung. Stellen Sie regelmäßig die Frage: "Befinden wir uns irgendwo auf dem Weg zu einer dieser Ausreden?" Wenn ja, leiten Sie umgehend Gegenmaßnahmen ein. (bw)

Bildergalerien im Artikel:

gal¹IT-Projekte: die besten Konter auf die Ausreden von Mitarbeitern



Ausrede 1: Ich habe nie eine Schulung bekommen.

Ihre Antwort: Das ist auch gut so! Erfolgreiche Software ist selbsterklärend und die Benutzerführung intuitiv, so dass meist gar keine Schulung nötig ist. Es macht Spaß, damit zu arbeiten. Probieren Sie's einfach aus!

Ausrede 2: Die Programmoberfläche ist zu komplex für den gelegentlichen Benutzer.

Ihre Antwort: Früher war das vielleicht einmal der Fall. Heute fällt das schnelle Verstehen von Programmen leicht, weil sie eine erprobte und intuitive Benutzeroberfläche bieten. Zudem macht das Arbeiten mit den grafisch orientierten Menüs einfach Spaß.



Ausrede 3: Ich habe nur einen Office-Tag pro Woche. Den nutze ich lieber für meine Kundenaktivitäten.

Ihre Antwort: Perfekt! Wenn Kundenaktivitäten der Schwerpunkt Ihrer Arbeit sind, sollten Sie auch hier die meiste Zeit investieren. Moderne Anwendungen sind vorzügliche Helfer, um diese Zeit intensiv zu nutzen. Und das kommt Ihnen draußen wieder zugute.

Ausrede 4: Was habe ich davon, wenn ich den Job des Administrators mache?

Ihre Antwort: Völlig klar, Ihre Kontakte sind Ihre Daten im System. Das ist Ihr Kapital. Um sicher zu gehen, dass alles seine Richtigkeit hat, pflegen Sie diese Daten am besten selbst ein. Dann müssen Sie nicht warten, bis der Administrator sich Zeit dafür nimmt.

Platzhalter

Platzhalter

Ausrede 5: Meine Stärken liegen im Kundengespräch – nicht im Anlegen von Datensätzen.

Ihre Antwort: Bestens! Dann ist es umso wichtiger, die richtigen Kunden zu besuchen. Bei der Auswahl kann das System aber unterstützen. Außerdem wird die Qualität der Interaktion besser, weil Sie sich optimal vorbereiten können. Wer sich das bisschen Zeit nimmt, ist garantiert erfolgreicher.

Ausrede 6: Ich wollte die Änderungen einpflegen – aber das System war nicht verfügbar.

Ihre Antwort: Perfekt. Genau diese Situation stellt eine Kernstärke moderner IT-Systeme heraus: Sie sind offline, pflegen Daten ins System und sobald Sie online sind, aktualisieren Sie die Daten.

Platzhalter

Platzhalter

Ausrede 7: Ich bin meistens offline – da macht das Online-System wenig Sinn.

Ihre Antwort: Das ist einfach zu bewältigen. Sie haben die Möglichkeit, den gesamten Kundenordner offline mitzunehmen, zu bearbeiten und dann wieder online zu stellen. Die Hochverfügbarkeit der Systeme macht's möglich und alle Daten sind Up-to-date!

Ausrede 8: Das System ist viel zu langsam. Dazu habe ich weder die Zeit noch die Nerven.

Ihre Antwort: Probieren Sie doch mal das Offline-Arbeiten aus und spielen Sie Ihre Daten erst fertig ins System. Wenn es dann immer noch zu langsam ist: Das lässt sich oft ändern, indem Sie nicht den gesamten Ballast des Systems mitschleppen, sondern nur kundenrelevante Daten.

Platzhalter

Platzhalter

Ausrede 9: Ich habe auf meinem Rechner ganz andere Informationen, als das System liefert.

Ihre Antwort: Prima! Intelligente IT-Systeme bieten heute umfangreiche Import- und Konvertierungsmöglichkeiten an. Was nur auf dem persönlichen Rechner gespeichert ist, existiert nur dort. Das kann böse ins Auge gehen. Nutzen Sie also die Synchronisationsmöglichkeiten.

Ausrede 10: Meine Daten wurden überschrieben!

Ihre Antwort: Völlig klar, Datensätze wie Kontakte im Kalender sind höchst sensibel. Daher gibt es heute intelligente Record-Locking-Mechanismen, die den Abgleich der Datensätze auf sehr zuverlässige Weise meistern. Das ist viel sicherer als händisches Kopieren. Darauf können Sie sich verlassen.

18.04.2016

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in Computerwoche unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von Computerwoche aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

