

Den Wandel wollen. Projektanierung als emotionaler Turnaround

Monika Setzwein

Turnaround-Management in IT-Projekten beschränkt sich nicht allein auf den Einsatz spezifischer Strategien, Vorgehensmodelle und Techniken. So wichtig das methodische Repertoire und die souveräne Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen auch sind – ohne einen grundlegenden Stimmungswandel sind krisengeschüttelte Projekte nicht wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Die Kurve kann nur kriegen, wer die emotionale Wende schafft, wer »toxische« Emotionen wie Angst, Ärger, Frustration auffängt und den Wandel zum Besseren mit einer ebenso sensiblen wie gezielten Emotionspolitik forciert.

Der Beitrag zeigt, dass Turnaround-Management zu einem guten Teil aus »emotion work« besteht, einer Leistung, die Selbst-, Beziehungs- und Stimmungsmanagement miteinander verbindet. Diese Leistung stellt ebenso wie der für einen erfolgreichen Turnaround zentrale Prozess der Führung hohe Anforderungen an die Person des Turnaround-Managers. Es schließt sich daher die Frage an, ob es eine »Turnaround-Persönlichkeit« gibt und welche spezifischen Eigenschaften diese auszeichnen.

1 Emotionspolitik in Krisenprojekten

Emotionale Klimata in Krisenprojekten sind in der Regel von negativen Gefühlen beherrscht: Ängste, Unsicherheit, Besorgnis oder Enttäuschung, Trauer, Resignation, bisweilen auch Wut, Ärger und Aggressionen sind bei den Beteiligten anzutreffen. Entsprechend gestalten sich der soziale Umgang miteinander und die Haltung gegenüber Arbeitsanforderungen und vorhandenen Problemen.

Um die Stimmung wieder in die »Gewinnzone« zu manövrieren, ist »Emotionspolitik« gefragt. Der Begriff »Politik« soll dabei in seiner allgemeinsten, weitesten Fassung als Bündel von Maßnahmen und Vorgehensweisen zur Erreichung

eines bestimmten Ziels innerhalb einer Gemeinschaft verstanden werden. Emotionspolitik fokussiert speziell auf die Herstellung bestimmter emotionaler Klimata und ist in vielen Bereichen anzutreffen. Die staatliche Emotionspolitik moderner Wohlfahrtsgesellschaften ist zum Beispiel durch Maßnahmen der sozialen Sicherung und inneren Sicherheit auf die Produktion eines Klimas relativer »Gemütsruhe« ausgelegt, während in autoritären und totalitären Systemen häufig ein Klima der Angst geschaffen wird, um die Anpassung und Loyalität der Mitglieder zu sichern.

In sanierungsbedürftigen IT-Projekten macht eine Emotionspolitik Sinn, die sich vorrangig auf die folgenden Anforderungen konzentriert:

- Stabilisierung des Projekts, d. h. Schaffung von Vertrauen und (gefühlter) Sicherheit
- Wiederherstellung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, d. h. Auflösung von Resignation, Angst und Ohnmachtsgefühlen
- Konstruktion eines gemeinsamen übergeordneten Ziels, dem sich alle verbunden und verpflichtet fühlen
- Schaffung eines Wir-Gefühls (project identity)
- Energizing des Projekts durch die Produktion einer kollektiven Gefühlskultur, die von Optimismus, Selbstvertrauen, Mut und dem Willen zum Wandel getragen ist

Die Wege, die zu diesen Zielen führen, sind vielgestaltig. Viele der in diesem Buch empfohlenen Vorgehensweisen in Turnaround-Situationen – Audit, Mediation, Einsatz von Lernkreisläufen, produktive Nutzung von Konflikten, Personalauswahl etc. – werden direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, als »Emotionspolitik« wirksam, indem sie die emotionale Atmosphäre im Projekt beeinflussen. Positive Effekte in Richtung auf Vertrauensbildung, steigendes Selbstbewusstsein durch schnelle erste Erfolge (»Quick-Wins«), Wiederbelebung der Kommunikation u. Ä. tragen wiederum zum Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen bei, sodass sich ein Kreislauf wechselseitiger positiver Verstärkung zwischen Strategie und Emotionen entwickeln kann.

Die Emotionspolitik in gefährdeten Projekten sollte jedoch kein Nebenprodukt des Turnaround-Managements bleiben, sondern als gezielt eingesetztes Instrument zu seinem integralen Bestandteil werden.

Mögliche emotionspolitische Maßnahmen erfordern stets eine Abstimmung auf die spezifische Situation des Projekts und sind immer auch ein Stück weit vom persönlichen Stil des Turnaround-Managers abhängig. Denn die Herstellung eines positiven »Turnaround-Klimas« kann nur gelingen, wenn der Turnaround-Manager selbst die Werte, Visionen und Emotionen lebt, die er im Projekt vermitteln will. »Bewegen kann nur der, der selbst bewegt ist«, bringt die als Topmanagement-Coach international renommierte Soziologin Dorothee Echter diese wichtige Einsicht auf den Punkt [Echter 2003, S. 85]. Wer versucht, bei anderen

Empfindungen hervorzurufen, ohne sich selbst auf seine Emotionen einzulassen, weckt statt der erwünschten Gefühle leicht Misstrauen und Enttäuschung. Der Versuch, »gute Stimmung« zu machen, wirkt dann aufgesetzt und manipulativ; Rückzug und Ablehnung sind die Folge.

Keine noch so spannende Motivationsübung und kein noch so einnehmendes Teaming durch psychologische Fachkräfte kann in Turnaround-Situationen das leisten, was emotionale Offenheit und Kompetenz des Turnaround-Managers im Projekt zu bewirken vermag.

2 Emotion work – zwischen Selbst-, Beziehungs- und Stimmungsmanagement

2.1 Arbeit an den eigenen Gefühlen

Emotionspolitik in Krisenprojekten setzt Arbeit an Gefühlen voraus – an den eigenen und an den Gefühlen der anderen. Arlie Russell Hochschild prägte für eine gezielte Modifikation der eigenen Gefühle in den 1970er Jahren den Begriff *emotion work* [Hochschild 1990], der an dieser Stelle um die Dimensionen des Beziehungs- und Stimmungsmanagements ergänzt werden soll (zu einem erweiterten Begriff von Gefühlsarbeit siehe auch [Rastetter 1999]).

Hochschild zeigt in ihren Studien, dass den Beschäftigten in Dienstleistungsberufen (beispielhaft dargestellt an Flugbegleiterinnen und Rechnungseintreibern) der Ausdruck ganz spezifischer Emotionen im Umgang mit ihren Kunden bzw. Klienten abverlangt wird, gleichgültig, ob sie diese tatsächlich empfinden oder nicht. Die geltenden Gefühlsregeln stellen an Flugbegleiterinnen beispielsweise die Anforderung gleichbleibender Freundlichkeit und Herzlichkeit, ungeachtet möglicher Stressfaktoren wie technische Pannen oder unverschämte Passagiere. Von Inkassobeauftragten werden hingegen Unfreundlichkeit und Härte bis hin zu Aggression erwartet; der Ausdruck von Sympathie oder Mitleid wäre im Sinne ihrer Aufgabe kontraproduktiv. Entsprechend sind diese Personen angehalten, ihre Emotionen mit den an sie gestellten Aufgaben in Einklang zu bringen, um überzeugend agieren zu können. Ähnlich ergeht es dem Turnaround-Manager, der in einer unsicheren, belastenden Situation Sicherheit, Mut und Zuversicht ausstrahlen soll.

Bei dem Versuch, das eigene Empfinden und den Gefühlsausdruck in Art und Intensität den Erfordernissen anzupassen, geht es nicht um bloßes *surface acting*, das freundliche Lächeln etwa, mit dem wir Fremden »an der Oberfläche« begegnen, unabhängig davon, wie es in unserem Inneren aussieht. Gefühlsarbeit im hier gemeinten Sinne ist *deep acting*, d. h. die absichtsvolle *Neugestaltung* der eigenen Emotionen. Wie aber funktioniert das?

Das Hervorbringen erwünschter Gefühle erfolgt Hochschild zufolge ebenso wie die Abwendung unerwünschter Empfindungen mittels drei verschiedener