

Das widerständige Nest

Anforderungen an die Umgebung von Projektteams mit höchster Leistung

Gerhard Wohland

Wohland & Partner
Kürnsteig-Weg 14
72141 Walddorfhäslach
Gerhard.Wohland@t-online.de

Abstract: Das „Widerständige Nest“ ist eine Metapher für die Umgebung von Projekten, die für ihren Erfolg höchste Leistung benötigen. Sie ist entstanden in vielen Sanierungen von Projekt-Havarien und dem Studium von Höchstleistung. Die Detecon-Studie "Dynamik-robuste Höchstleistung"¹ kommt zum Ergebnis: Im Kontext hoher Dynamik stammt der Marktdruck von Unternehmen mit dynamik-robuster Höchstleistung. Diese Form der Wert-Schöpfung ist die schnellste, einfachste und billigste Lösung für moderne Dynamik-Probleme. Sie ist allerdings Kultur-empfindlich und deshalb noch selten anzutreffen. Dies gilt auch und vor allem für das Management von Projekten. Höchstleistung im Projektmanagement ist die Überwindung der durch Methoden gesetzten Grenzen. Wir bezeichnen es deshalb als trans-methodisches Projektmanagement. Dabei ist nicht nur das „Innen" und "Außen" eines Projektes das Thema, sondern vor allem die Kopplung durch Trennung von beidem – kurz: das „Widerständige Nest“.

1. Einleitung

Noch ist die Meinung verbreitet, dass die Beherrschung und Anwendung von Methoden ausreichende Basis für gutes Projektmanagement ist. Methoden sparen Zeit und Geld und sichern den Erfolg - sagt man. Andererseits ist Konsens, dass die Dynamik moderner Wirtschaft ansteigt. Hohe Dynamik bedeutet mehr Überraschendes und damit weniger Wiederholung. Für Überraschendes kann es keine Methode geben – sonst wäre es keine Überraschung. Je höher die Dynamik, umso geringer ist der Nutzen von Methoden - im Grenzfall schaden sie mehr, als sie nutzen. Das gilt auch für Projekte in dynamischer Umgebung.

¹ "Vom Wissen zum Können – Dynamik robuste Höchstleistung" Studie der Detecon. Kostenlos unter: https://www.detecon.com/de/publikationen/bestellen_stud.php?pub_id=1000

Das Management solcher Projekte muss, zumindest für die dynamischen Problem-Anteile, über das gewohnt Methodische hinausgehen. Das Methoden-basierte Management (Verwaltung) benötigt Talent-basierte Führung als Ergänzung. Bleibt diese transmethodische Ergänzung aus, wächst die Havarie-Gefahr. Besonders dann, wenn versucht wird, diesen transmethodischen Mangel durch immer neue und strengere Methoden zu beheben. Nur wenn die transmethodische Ergänzung gelingt, werden die Methoden von unverdaulicher Dynamik entlastet und funktionieren wieder. Dynamik wirkt wie Sand im Getriebe der Methoden.

Notwendig ist also nicht das Methodische zu ersetzen, sondern zu ergänzen und dann für die synergetische Koexistenz beider „Welten“ zu sorgen, denn sie sind aufeinander angewiesen. Wird versucht, die Schwächen in einer Welt durch Stärken in der anderen auszugleichen, entstehen Havarien. "Hohe Dynamik braucht bessere Methoden" ist eine Denkfalle.

Dynamik-robuste Höchstleistung im Projektmanagement erfordert die Überwindung der durch Methoden gesetzten Grenzen. Deshalb wird Höchstleistung im Projektmanagement als transmethodisches Projektmanagement bezeichnet.

2. Das widerständige Nest für dynamische Projekte

Fast jedes Unternehmen hat seine eigene Auffassung von dem, was ein Projekt ist. Oft gibt es sogar im gleichen Unternehmen mehrere Auffassungen. Die Definitionen reichen vom schlichten Thema, welches behandelt werden soll, über besondere Aufgaben für Linieneinheiten bis zur temporären Sonderorganisation außerhalb der Linie.

Wir folgen Letzterer: Ein Projekt ist eine temporär angelegte Sonderorganisation. Sie wird gebildet, wenn Aufgaben zu lösen sind, welche die Institutionen der Linie nicht ohne Beschädigung übernehmen können.

Ein Projekt ist also immer eine temporäre Organisation in einer permanenten Organisation als Umgebung – eine Organisation in einer Organisation. Deswegen hat transmethodisches Projektmanagement nicht nur das Projekt selbst zum Thema, sondern vor allem die Kopplung mit seiner Umgebung.

Wie die Studie gezeigt hat, basiert Höchstleistung nicht auf Wissen, sondern auf Können und Talent. Dieses entfaltet sich nur in einer vertrauensvollen Geborgenheit, welche die unvermeidlichen Niederlagen bis zum Erfolg ertragbar macht. Andererseits wird das Urteil über Leistung letztlich von außen gesprochen. In der Wirtschaft zum Beispiel ist Höchstleistung nur, was Verkaufbares erbringt. Höchstleistung braucht also neben dem "warmen Nest" auch widerständige Bewertung. Beides muss von der Umgebung eines Projektes bereitgestellt werden.

In den vergangenen hundert Jahren hielten sich die Unternehmen, tief in ihrem Innern (Zentrum), kreative Ghettos für ihren Bedarf an talentbasierter Höchstleistung. Heute wird Höchstleistung auch in der marktnahen Wertschöpfung (Peripherie) benötigt. Auch hier widerständige Nester zu bauen gelingt erst wenigen, denn die wichtigste Voraussetzung ist die Entwicklung der Kultur in der eigenen Wertschöpfung.

Dieses Kultur-Problem post-tayloristischer Arbeitsorganisation besser zu verstehen, ist das Ziel dieses Textes.

3. Havarien

Die methodische und die dynamische Welt zu unterscheiden hilft, die Kultur-Bedingungen für Höchstleistung besser zu verstehen: Die Basis der methodischen Welt sind Regeln und Methoden, die der dynamischen sind Prinzipien und Ideen.

In der folgenden Abbildung (Abb. 1) ist versucht, diese beiden Denk-Welten durch Begriffspaare zu unterscheiden. Diese Unterscheidungen werden im Alltag nur unscharf oder gar nicht benutzt, weil beide Seiten immer nur gemeinsam auftreten. Aber erst die präzise Unterscheidung macht es möglich Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu beschreiben. Die beiden Welten sind nur begrifflich im Denken zu trennen, nicht aber in der Realität.

Der Charakter eines Projektes wird bestimmt vom Charakter des Problems, welches zu lösen ist. Probleme, die durch hohe Umgebungs-Dynamik entstehen, brauchen dynamik-robuste Projekte zur Lösung.

Allerdings verschwindet auch bei höchster Dynamik der methodische Problem-Anteil nicht. Beide Welten bleiben immer koexistent und aufeinander angewiesen. Ist einer der beiden Teile überfordert, so funktioniert auch der andere nicht. Wenn Schwierigkeiten auftreten, ist nicht ohne Aufwand zu entscheiden, in welchem der beiden Teile die Ursache steckt. Heute steckt die Ursache für fast alle Havarien im dynamischen Teil. Der Sanierungs-Aufwand wird aber meist auf den formalen Teil beschränkt, denn ohne Alternativen zum Methodischen ist nur dieser sichtbar. Havarien entstehen, wenn Problem und Werkzeug nicht zueinander passen. Zur dynamischen Überraschung passt als Werkzeug nur eine Idee, keine Methode. Für Routine ist es umgekehrt. Hier werden Methoden benötigt. Eine Idee als Werkzeug wäre wie die Neuerfindung des Rades.

Im Kontext hoher Dynamik wächst der dynamische Anteil von Projekten.
Wird nur der formale Anteil beachtet, entstehen Havarien

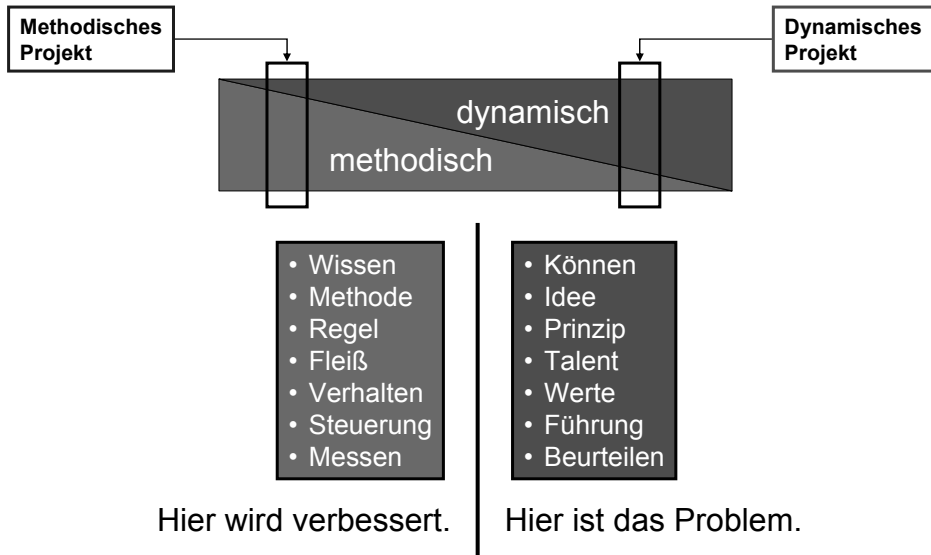


Abbildung 1: Jedes Projekt ist eine sich verändernde "Mischung" aus methodischen und dynamischen Anteilen.

Schutzräume

Wie gesagt, ein Projekt ist eine Organisation in einer Organisation. Dynamische Projekte verhalten sich zur tayloristischen Mutterorganisation wie Feuer zu Wasser. Ihr direkter Kontakt ist destruktiv. Eine Seite gewinnt auf Kosten der anderen. Meist gewinnt der Immunapparat der tayloristischen Umgebung.

Im Alltag des Unternehmens bilden sich deshalb so genannte Schutzräume. Ohne bewusste Gestaltung sind diese meist destruktiv, das heißt, sie reduzieren den möglichen Wirkungsgrad der Arbeit. **Destruktive Schutzräume** entstehen, wenn methodisch dominierte Projekte durch Dynamik überfordert werden. Sie sind eine Form von Notwehr.

Theater-Kommunikation - Zwei Partner, die sich vertragen müssen (zum Beispiel: Projektleitung und externes Controlling), erleichtern sich dieses Problem, indem sie sich mit gegenseitiger Duldung Theater vorspielen. Der Projektleiter schönt die Zahlen, der Controller tut so, als wüsste er von nichts – eine enorme Verschwendung von Ressourcen.

Fleiß - Projekte, die unter Ideen-Mangel leiden, werden fleißig und versuchen sich so gegen Vorwürfe zu schützen. Fleiß als Mittel, eine Idee umzusetzen, ist positiv, Fleiß als Ersatz für Ideen nicht.

Status-Hektik - Hektik ist eine Form von Überforderung. Viele Unternehmens-Kulturen lassen es zu, dass hektische Geschäftigkeit als Status-Symbol gelten kann.

Messung - Messen setzt Trivialisierung voraus. Beschränkung auf Messbares ist Beschränkung auf Triviales. In dynamischem Kontext ist viel Wichtiges nicht trivial und darum nicht messbar. Es muss risikoreich beurteilt werden.

Demokratie - Demokratie ist eine leistungsfähige Organisationsform der Politik. Für den wirtschaftlichen Aspekt eines Unternehmens ist sie unbrauchbar. Sie delegiert Verantwortung an die Mehrheit und ist damit eine "interne Referenz". Höchstleistung benötigt externe Referenzen, also das Urteil des Kunden und der Konkurrenz.

Anreize durch Belohnung - Belohnung als Motivierung reduziert die mögliche Leistung auf Mittelmaß. Höchstleistung braucht maximale Motivation. Diese stellt sich nur dann ein, wenn Gelegenheit gegeben ist, individuelle Talente zu realisieren.

Fettsucht - Projekte haben die Neigung Zuliefer-Probleme durch "Selbermachen" zu lösen. Die Zuständigkeit eines Projektes wird dadurch so lange ausgeweitet, bis kein Überblick mehr gewonnen werden kann (Fettsucht). Die Zuständigkeit eines Projektes ist dann richtig bemessen, wenn nichts mehr weggelassen werden kann.

Schnittmengen - Kommunikation ist schwierig und anstrengend. Werden Schnittstellen durch Schnittmengen ersetzt, wird es leichter. Die Kommunikation kollabiert aber, denn sie setzt Trennung voraus. Ist Kommunikation hoher Qualität nötig, so sind Schnittmengen durch Schnittstellen zu ersetzen. Das heißt zum Beispiel: keine Repräsentanten der Fachbereiche im Projekt.

Ziel des Transmethodischen Projektmanagements ist, die destruktiven Schutzräume durch konstruktive zu ersetzen. **Konstruktive Schutzräume** entstehen aus der Einsicht, dass Projekt und Linie sich nicht belehren, sondern nur tolerieren können. Eine gemeinsam akzeptierte Grenze zwischen Lebensräumen erleichtert die Toleranz. Konstruktive Schutz-Räume sind die Voraussetzung für Dynamik robuste Leistung. Im benutzten Bild vom Feuer und Wasser ist ein konstruktiver Schutzraum ein Kessel, der mit Wasser gefüllt über ein Feuer gehängt wird. Der beste Schutzraum ist die externe Referenz, zum Beispiel der externe Kunde (**Bündnis mit dem Kunden**).

In dynamischer Umgebung versagt die gewohnte Steuerung als Mittel zur Umsetzung von Innovation. Es ist dann leichter, die Innovation als geschütztes Experiment zu gestalten. Das heißt, die gültigen Regeln werden - zeitlich und "örtlich" begrenzt - außer Kraft gesetzt. Dieser Schutzraum ist konstruktiv und wird als **Labor** bezeichnet. Ein Labor ist ein von der Außenwelt anerkannter Ausnahme-Raum. Labore sind zwar scharf und sichtbar abgegrenzt und "dicht", ihre "Wände" sind aber durchsichtig. Es kommt darauf an, dass die Experimente im Labor leicht beobachtet werden können. Das hat den Vorteil, dass im Falle von Erfolg der Wille zur Nachahmung "von alleine" entsteht. Der übliche Widerstand gegen das Neue bleibt aus. Die gewohnten Anstrengungen des Change-Managements sind überflüssig.

Weitere Schutzräume sind die **Konsenswerkstatt** und der **Mentor**. Sie werden nachfolgend als Elemente des Widerständigen Nests erläutert.

4. Struktur und Elemente des Widerständigen Nests

Im Folgenden ist der einfachste Fall eines widerständigen Nests als Struktur für komplexe Probleme dargestellt. Es ist selten möglich, alle Elemente zu realisieren. Meist sind mehr oder weniger große Kompromisse nötig. Wichtig ist nur zu wissen, dass dort, wo die Strukturen verletzt werden müssen, die Risikopunkte des Projektes zu erwarten sind. Verletzte Prinzipien sind Wegweiser für die Aufmerksamkeit der Projektleitung.

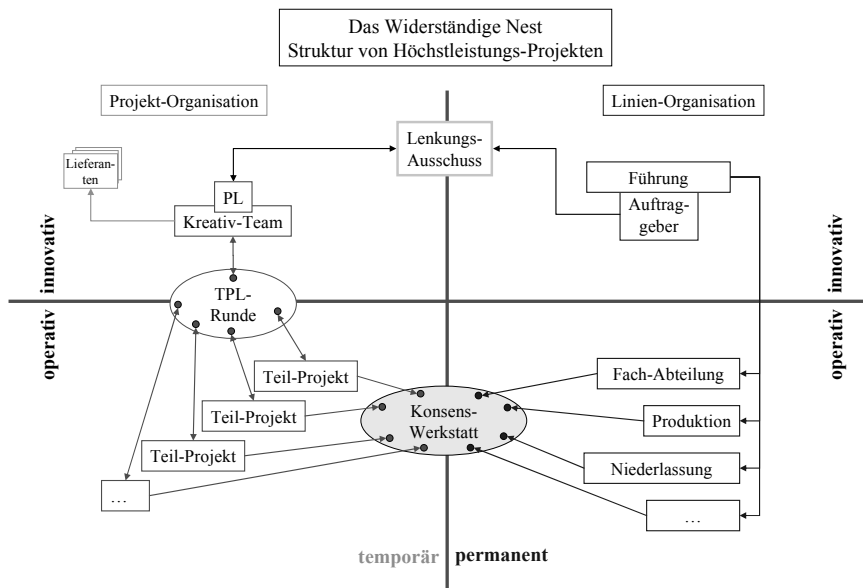


Abbildung 2: Die Elemente des widerständigen Nests ergeben sich aus zwei Unterscheidungen: temporär /permanent und innovativ /operativ

Auch wenn die Bezeichnungen für die Elemente des widerständigen Nests die gewohnten sind, so sind ihre Bedeutungen doch erheblich andere. Nur wenige kommen neu hinzu. Hier einige Beispiele:

Der **Auftraggeber** ist die Person, die das zu lösende Problem als Person hat. Im Kontext hoher Dynamik können Probleme auch durch Änderung der Aufgabe gelöst werden (Problem-Transformation²). Dafür braucht das Projekt einen Gesprächspartner, der darüber diskutieren und entscheiden kann. Der **Projektauftrag** ist als schriftliche Beschreibung des zu lösenden Problems, nicht der Lösung zu verstehen. **Teilprojekte**, die aus dem Projektauftrag entstehen, sind meist flüchtige projektinterne Strukturen. Ein Teilprojekt ist kein eigenes Projekt, es hat keinen externen Auftraggeber.

Der **Projektleiter** hat weder disziplinarische noch hierarchische Funktion. Er ist der so genannte Erkenntnisknoten des Projekts. In einem Hochleistungs-Projekt werden in vielen Zusammenhängen viele Ideen entwickelt. Es kommt darauf an, diese harmonisch zu halten, damit sie sich nicht destruktiv gegeneinander richten. Deshalb müssen sich alle Ideen, die für das Projekt wichtig sind, "im Kopf" des Projektleiters begegnen. Deswegen kann es nur einen Projektleiter geben. Der **Mentor** ist ein Manager auf höchstem Niveau. Er übernimmt die Aufgabe, unvorhersehbare Schwierigkeiten mit den Mitteln der Macht kreativ zu lösen. Kurz: Er stiftet einen konstruktiven Schutzraum. Andere Namen für diese Funktion sind: Sponsor, Machtpromotor, "Schutzengel".

² Ein in der Studie beschriebenes Höchstleister-Werkzeug

Das **Projektteam** hat die Aufgabe durch intensive Kommunikation nach innen und nach außen das Projekt mit Ideen und Irritation zu versorgen. Es besteht aus Personen, die sich der Projektleiter selber und ohne Begründung aussucht. Sie repräsentieren weder ein Fachgebiet noch äußere Interessen.

Mit den **Abnehmern** der Projektleistungen muss intensiv kommuniziert werden. Er darf deshalb keine Repräsentanten im Projektteam haben. Kommunikation ist nur zwischen Getrenntem möglich (Kommunikation durch Trennung).

Lieferanten sind Institutionen, die Ergebnisse liefern können, die das Projekt benötigt. Es gilt das Prinzip, dass alles, was zugeliefert werden kann, zugeliefert werden muss. Das gilt besonders für die umgebende Linie des eigenen Unternehmens. Projekte sind zu teuer, um Schwächen oder Unwillen der Linie auszugleichen.

Der **Lenkungsausschuss (Entscheidungssträger)** koppelt die Linien-Institution des Auftraggebers mit dem Projekt. Er ist aus Repräsentanten zusammengesetzt, die vom Verlauf und Ergebnis des Projektes betroffen sind. Vereinfacht: Alle, die dem Projekt schaden könnten, sollten Mitglied sein. Der Lenkungsausschuss ist ein passives Gremium. Er wird nicht selbst aktiv und schon gar nicht steuernd. Er tagt nur, wenn der Projektleiter Entscheidungen benötigt, die sich aus dem Projektauftrag nicht ableiten lassen.

Die **Konsenswerkstatt** ist ein Gremium aus Repräsentanten des Projekts und der Abnehmer der Projekt-Leistungen. Sie hat die Aufgabe, öffentlich bereits akzeptierte Projektergebnisse einer geheimen Abstimmung auszusetzen. Sie ist der feierliche Abschluss einer intensiven Kommunikation. Eine Gegenstimme genügt, um eine Vorlage abzulehnen. Es ist also explizit erlaubt, öffentlich zuzustimmen und geheim abzulehnen. Die Konsenswerkstatt ist ein empfindlicher Sensor für nicht kommunizierbare Konflikte – eine der Quellen von Havarien. Ein Projekt kann Konsens nur umsetzen, nicht aber erzeugen.

Ein Projekt braucht ein „privates“ Innenleben, eine **"soziale Haut"**. Das Risiko eine innovative Idee zu äußern ist sonst zu hoch. Kann sich ein Projekt diesen Status nicht erobern, entsteht keine Höchstleistung. Konventionelles **Controlling** vermutet in diesem Anspruch den Versuch, sich jeglicher Zielsetzung und Kontrolle zu entziehen. Das Gegenteil ist der Fall. Wird in ein Projekt hineinregiert, wird ihm auch ein Teil der Verantwortung abgenommen. Das Innere eines Projektes „controllen“ zu wollen, hat genauso wenig Sinn wie mit einem Moped durch den Wald zu knattern, um Rehe zu zählen. Die Festlegung und Überwachung von Ressourcen ist dagegen keine Einschränkung der **Projekt-Autonomie**. Ein festgesetzter Rahmen steigert die Handlungsfreiheit eines Projekts. Er ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für Autonomie und damit für den Projekterfolg.

Typische Schnittstellen im Unternehmen sind asymmetrisch: eine Seite liefert eine Leistung, die andere liefert nichts Entsprechendes. Diese Schnittstellen benötigen eine externe Steuerung. Bei hoher Dynamik versagt jede Steuerung. Ein dynamisches Projekt benötigt deshalb **symmetrische Schnittstellen** zu seiner Umgebung. Hier wird in beiden Richtungen eine Leistung geliefert. Es wird getauscht. Solche Schnittstellen stabilisieren sich selbst. Sie benötigen keine Steuerung. Höchstleistungs-Projekte benötigen diese Schnittstellen vor allem zu ihren Lieferanten.

5. Zum Schluss

Häufiger als früher haben Unternehmen Probleme, die nur gelöst werden können, wenn Teams von Menschen an die Grenze ihrer Leistung gehen. In der üblichen Umgebung eines Unternehmens sind solche Höchstleistungsprojekte unerträgliche Fremdkörper. Sie können sich nur entfalten, wenn es gelingt, den Immunapparat der Unternehmensorganisation zu neutralisieren (Nest), ohne die Härte des Problems zu dämpfen (Widerständigkeit). Kurz - das "Widerständige Nest" ist die unternehmensinterne Umgebung für Höchstleistung dynamischer Projekte.