



Blickwinkel. Den Umgang mit einer neuen Software zu erlernen, kann kompliziert sein, aber wer sich Mühe gibt, schafft es. Eine neue Software in einem Unternehmen einzuführen, ist dagegen komplex: Viele Unwägbarkeiten wie der mögliche Widerstand der Belegschaft machen den Einführungsprozess unkalkulierbar.

Komplex ist mehr als kompliziert

PROJEKTMANAGEMENT II. Was ein Projekt krisenfest macht, hat die systemische Beraterin und Projektpertin Stephanie Borgert in ihrem neuesten Buch „Resilienz im Projektmanagement“ herausgearbeitet. Sie verbindet darin die Erfolgsfaktoren von Hochleistungsorganisationen mit den Erkenntnissen der Resilienzforschung.

Wenn ein Großprojekt scheitert oder sein Abschluss sich verzögert, wird in der Regel nach den kausalen Zusammenhängen gesucht. Dieses Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen verurteilt Stephanie Borgert, Projektmanagementexpertin aus Münster (www.denk-system.com), in ihrem neuen Buch „Resilienz im Projektmanagement“.

Stattdessen fordert sie ein „Denken in Wechselwirkungen“. Ansätze, die allein auf Robustheit und Fehlervermeidung setzen, greifen nach ihrer Erfahrung im Projektmanagement zu kurz. In komplexen Projekten müsse man lernen, mit

einem hohen Grad an Ungewissheit klarzukommen. Allerdings verwechselten viele Projektmanager komplex mit kompliziert. Mit komplizierten Dingen umzugehen, seien sie gewohnt, denn schließlich werde das in Schule, Ausbildung und Studium geübt. Man lerne da zu analysieren, zu kategorisieren, zu berechnen und die Relation zwischen Ursache und Wirkung benennen zu können. Das sei zielführend, solange man sich in einem geordneten Umfeld befinde.

Ein Projekt wie der Bau eines Flughafens ist komplex. Das bedingt die Anzahl der beteiligten Elemente und die Wechselwir-

kungen untereinander. Kein Mensch kann noch kognitiv erfassen, welche Auswirkungen einzelne Aktionen oder Entscheidungen auf das Gesamtsystem haben. „In einem komplexen Umfeld kann die Relation zwischen Ursache und Wirkung nur in der Retrospektive erkannt werden, niemals a priori“, ist sich Borgert sicher. Wie können Projektmanager dann aber entscheiden und handeln? Durch Probieren, Betrachtung der Wirkungen und Reagieren. Das Management von Komplexität ist die Kunst „Muster zu erkennen“ und sie zu verstärken, beziehungsweise zu dämpfen. Jedes komplexe System pro-

duziert Muster. Es kommt darauf an, positive Muster zu verstärken und negative möglichst zu dämpfen.

In ihrem Buch richtet Borgert ihren Blick auf das, was Projektorganisationen resilienter macht. Resilienz bedeutet hier die Fähigkeit Fehler und Turbulenzen früh zu erkennen, schnell mögliche Lösungsstrategien zu identifizieren und damit zeitnah aus einer krisenhaften Situation herauszukommen. Eine resiliente Projektorganisation passt sich adaptiv an sich ändernde Gegebenheiten an. Wie das genau geht, erklärt die Autorin mit ihrem Modell Hoch-Adaptiver-Projekte (H.A.P.): Das Wirken eines jeden Individuums in einem komplexen Projektssystem beeinflusst das System und wird selbst wiederum durch die Restriktionen und Regeln im System begrenzt und beeinflusst. Daraus ergibt sich eine kontinuierliche Interaktion, die eine klare Voraussage der zukünftigen Systemzustände ausschließt. Die Hauptdimensionen, in denen die Adaptivität eines Projektes beeinflussbar ist, heißen: Ausrichtung, Umfeld, Sensitivität, Gestaltung, Teaming und Wissen. Dabei gilt: Es gibt keine nicht-resilienten oder unadaptiven Projekte, es gibt nur mehr oder weniger resiliente. Die Hauptdimensionen der Adaptivität definiert Borgert so:

1 Ausrichtung

Projektmitarbeiter sollten sich mit Eigenverantwortung und Zielorientierung auf die Zukunft hin ausrichten. „Selbstverständlich braucht jedes Team seine Pessimisten. Schließlich sorgen die für einen gewissen Grad an Wachsamkeit gegenüber Problemen und drohenden Krisen. Die Grundstimmung aber sollte optimistisch sein“, fordert Borgert. Ein Projektteam, das in der Lage sei, seinen eigenen Anteil an Misserfolgen anzuerkennen und Erfolge mit den eigenen Kompetenzen und Handlungen in Verbindung zu bringen, werde sich schneller als andere aus einer Krise herausarbeiten.

2 Umfeld

In einem komplexen System ist jeder Einzelne verantwortlich für die Qualität der Zusammenarbeit. Kooperation geht vor Konkurrenz. Bei einem dynamischen

komplexen Umfeld ist Kooperation der Mechanismus, der die Vernetzung der Beteiligten unterstützt und damit den Informationsfluss, den Austausch und die Zusammenarbeit sichert. Wenn es turbulent wird, brauchen Menschen tragfähige Beziehungen, um die Krise gut zu überstehen.

3 Sensitivität

Wie aufmerksam wird in einem Projekt auf schwache Signale einer beginnenden Krise geachtet? „Es gibt keine Projekt-turbulenzen, die sich nicht ankündigen“, sagt Borgert. Erste Gerüchte, der Flurfunk, ein Bauchgefühl – ausreichend ist ein kurzes Innehalten im Team, ein Entscheiden, ob diesem Signal nachgegangen wird oder nicht. In adaptiven Projekten sind die Phasen des „Nicht-wahrhabenwollens“ kurz, die Krise wird akzeptiert. Hier hat der Projektmanager einen wesentlichen Einfluss auf die Dauer und damit auf die Handlungsfähigkeit des gesamten Projektteams.

4 Gestaltung

Eine Projektorganisation braucht eine Fehlerkultur im Sinne der Resilienz. Sie ist essenziell. Fast-Fehler müssen als Hinweis darauf genutzt werden, dass im System etwas „unrund“ laufen könnte. Nur in einem vertrauensvollen Arbeitsklima ist es möglich, Fehler und Fast-Fehler zu melden, ohne dafür an den Pranger gestellt zu werden.

5 Teaming

„Gleich und gleich gesellt sich gern“ ist ein Motto, nach dem viele Projektteams zusammengestellt werden, hat Borgert beobachtet. Die Projektmitarbeiter müssen sich dann nicht mit den Standpunkten „schwieriger“ Menschen auseinandersetzen. Das ist bequem, aber nicht resilienzfördernd. Borgert empfiehlt Diversität: „Ein adaptives Projekt besteht aus Menschen mit verschiedenen Meinungen, Ideen, Erfahrungen, Hintergründen und Kompetenzen. Mit der Vielfalt steigt auch die Anpassungsfähigkeit.“ Ansonsten gilt: „Das richtige Verhältnis von unterstützenden zu kritischen Beiträgen



Buchtipp. Borgerts neues Buch erschien im März 2013 im Verlag Springer Gabler, Wiesbaden (188 Seiten, 39,99 Euro).

gewährleistet die Balance zwischen Abheben und Am-Boden-bleiben und damit auch die Resilienz.“

6 Wissen

Ein Merkmal komplexer Systeme ist die Intransparenz. In einem hochgradig vernetzten Projekt mit vielen Wechselwirkungen schafft es selbst der erfahrendste Projektmanager nicht, das Gesamtsystem kognitiv zu erfassen. Er braucht eine Fähigkeit, die jeder Mensch besitzt, die aber leider selten trainiert wird: die Intuition. Gemeint ist hier die kollektive Intuition – ein mächtiges Instrument, um in komplexen Kontexten Entscheidungen treffen und damit das Projekt managen zu können.

Fazit: Die Autorin bietet mit ihrem H.A.P.-Modell (High Adaptive Project) einen sinnvollen Ansatz, der hilft, Projekte widerstandsfähiger und gleichzeitig flexibler zu machen. Das Modell wird im Buch unter anderem von Projektexterten aus elf Unternehmen kritisch durchleuchtet. Dabei bekommt der Leser ganz nebenbei wertvolle Einblicke in die adaptiven Projektorganisationen von zum Beispiel IBM, Bosch Automotive, Deutsche Telekom, Cassidian und Open Grid Europe. Die Unternehmensvertreter schildern (mehr oder weniger offenherzig) ihre Erfahrungen mit dynamischen Projekten. Am Ende des Buches wartet noch ein Selbsttest auf die Leser. Mit einem Fragebogen kann jeder die Adaptivität eines aktuellen Projektes bestimmen und dann selbst seine Schlüsse daraus ziehen.

Martin Pichler ●