

„Die Kunst, ein Projekt zu vollenden“

Oder: „*Wie Columbus Indien fand*“

Die große Unübersichtlichkeit

Viele Artikel fangen entweder mit einem konkreten Beispiel oder einer Beschreibung des aktuellen Kontextes an. Da Sie, liebe Leser, bestimmt schon viele solcher Anfänge gelesen haben, machen wir einfach ein Abkürzung. Also stellen Sie sich vor, dieser Artikel beginnt mit einer Einführung, wie doch alles in den letzten Jahren schneller, besser, kürzer - oder auch: turbulenter, komplexer, dynamischer geworden ist. Zur Konkretion ein paar Zahlen (selbst wenn man sie gelesen hat, vergisst man sie doch auch schnell wieder): ein Auto wurde früher in 48 Monaten entwickelt, jetzt in 14; eine neue Software früher 18 Monate, heute 3-6 Monate, der Planungshorizont eines Unternehmens war früher 3-5 Jahre, heute 1 Jahr etc.¹. Die Anzahl der Fusionen weltweit sind von 7 599 im Jahre 92 auf 24 000 im Jahre 98 gestiegen². Und dann ist ja noch das Internet mit all seinen Konsequenzen. Kürzlich als wir in einer Suchmaschine die eigene Webpage finden wollten und das Stichwort „Organisationsberatung“ eingegeben haben, wurden ca. 15 000 Nennungen aufgelistet. Ein anderes Beispiel ist für Berater wichtig: eine Firma wollte ein Change-Programm auflegen. Zu dem Start gehört eine Bestandsaufnahme, wie viele solcher Initiativen es in der Vergangenheit schon gegeben hat: 6 große Projekte und diverse kleine sind identifiziert worden.

In solchen Zeiten sein Schiff durch die See zu steuern und dennoch im erwünschten Hafen anzukommen, ist eine Herausforderung, man könnte auch sagen: ein echtes Problem. Das könnte man sich ungefähr so vorstellen, wie die Wikinger ohne Kompass und Satelliten-Sturm-Warnung von Skandinavien nach Grönland gesegelt sind. Wir wissen zwar inzwischen viel mehr, dennoch fällt Orientierung und Prognose (fast) genauso schwer.

Projekt-Vollendung = eine Kunst, die nur selten gelingt

In Zeiten von Erfolgs-Zwang und Performance-Management ist Zielerreichung zentral. Die Realität ist, dass sicherlich die Projekte, die misslungen sind oder bei denen man nicht richtig weiß, ob sie gelungen sind, eher die Mehrheit sind. Nach aktuellen Studien von Wirtschaftswissenschaftlern erreichen 50-70% von Veränderungsvorhaben in Unternehmen nicht das gewünschte Ziel, Banken-Fusionen scheitern zu 85%, die Statistik einer Angebotserstellungs-Abteilung zeigt, dass nur 5% der Angebote zu einem Auftrag führen. Welche Frustrationstoleranz ist da erforderlich, welcher Mut, dennoch weitere Projekte anzupacken!

Der Arbeitsalltag ist durch Unterbrechungen, Ablenkungen, zusätzliche Anforderungen etc. gekennzeichnet. Ein vorzeitiger Abbruch oder eine kaugummiartige Verlängerung eines Projektes, wo keiner weiß, ob es schon gestorben ist, ist wahrscheinlicher als ein Abschluß, der sich „rund“ anfühlt. Abgebrochene, unvollendete, steckengebliebene Projekte kosten, selbst wenn keine offensichtliche Arbeit mehr reingesteckt wird, Kraft, Energie, Zeit und damit Geld der Beteiligten. Gestaltpsychologen in den 20er Jahren haben

¹ Siehe ManagerMagazin 6/00 S.126

² Quelle: Jansen 1999

experimentell die Wirkung unabgeschlossener Arbeiten, den sog. „Zeigarnik“-Effekt³, entdeckt. Der Preis der vielen unabgeschlossenen Projekte ist, dass viele Firmenangehörige stöhnen, schon wieder ein Chef mit neuen Ideen, wir haben schon viel reingesteckt in das vorherige Projekt, wieso soll das neue besser sein – eine Erosion an Vertrauen und Motivation, sich auf neues einzulassen, weil ja noch etliche alte, unabgeschlossene Projekte im Keller modern.

Als Umgangsformen mit dem Ende in Projekten kann man beobachten:

- In der Anfangsphase: Wir wissen, was das Problem ist, wir haben auch schon Ideen, wie wir die Sache angehen können: jetzt aber los!!
Eine Einbeziehung des Abschlusses schon von Beginn an z.B. durch genaue Bestimmung von Intention und Zielsetzung, Definition von Erfolgskriterien, was passiert, wenn das Vorhaben schief geht – dafür bleibt keine Zeit. Wir müssen rennen.
- In der mittleren Phase: vereinbarter Zieltermin – oh, das schaffen wir sowieso nicht, den verschieben wir einfach nach hinten. Oder: alle sind so am Röcheln, man könnte meinen, das geht ewig so weiter. Es denkt keiner daran, dass das Projekt auch ein Ende haben könnte. Oder dritte Variante: Oh, das Projekt ist demnächst zuende, lieber gleich schon mal sich nach einem anderen Zug umsehen. Oder auch: von einem Tag auf den anderen kräht kein Hahn mehr nach dem Projekt. Es hängt in der Luft.....
- In der Schlußphase sieht es häufig so aus, wie viele Meetings enden: jemand muß gehen bzw. die vereinbarte Zeit ist einfach um. Oder das Geld ist in der Mitte des Projekts bereits komplett ausgegeben bzw. der bereits bewilligte finanzielle Rahmen wird plötzlich so radikal gekürzt, dass an Weiterarbeit nicht zu denken ist.

Es ist eine Kunst, Vorhaben so abzuschließen, dass die Beteiligten sich

- unbelastet und offen für Kommendes sowie
- reicher an Lernerfahrungen

neuen Dingen zuwenden können.

Simplizität als Kontrapunkt zu Komplexität

Ein Tool, das die Kunst, ein Projekt gut aufzusetzen, durch die täglichen Hürden durchzutragen und auch erfolgreich zu beenden, als Handwerkszeug unterstützt, ist das Modell der *Unit of Work*⁴.

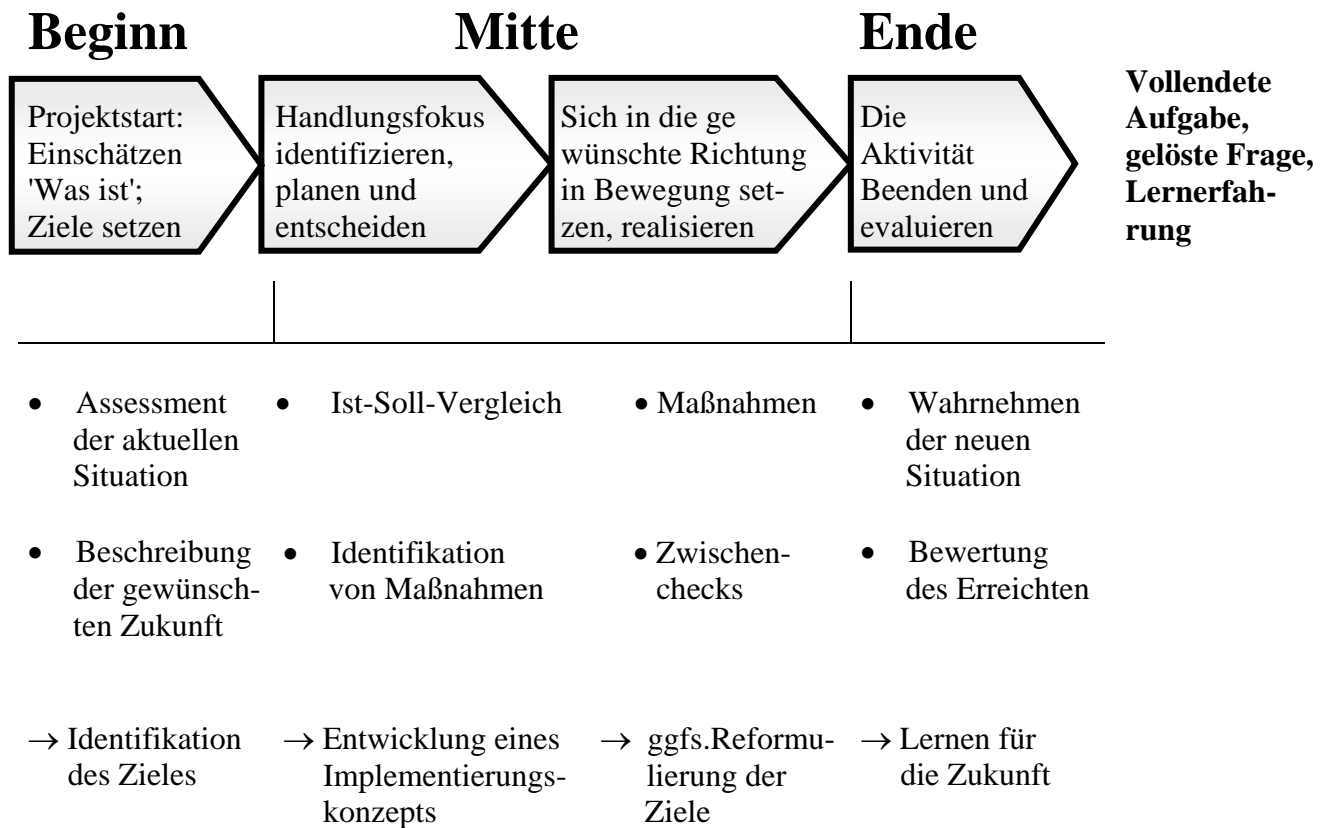
Das Konzept der *Unit of Work* ist eine Landkarte zum Navigieren beim Umsetzen eines (Projekt-)Vorhabens. „Landkarten waren ursprünglich Geschichten...In der Zeit vor Erfindung der Kartographie gab es nur eine Möglichkeit, einem anderen Menschen zu erklären, welchen Weg er zu seinem Ziel zu nehmen habe: das Erzählen von Geschichten, in denen ein Wanderer... sich auf den Weg gemacht hat und nicht nur diesen Weg beschreibt, sondern auch die mit dem Beschreiten dieses Weges verbundenen Erlebnisse und Erfahrungen. Implizit liefert die Geschichte dem Zuhörer ein Rezept, das von ihm nachgeahmt

³ In dem Experiment wurde den Versuchspersonen Mathematikaufgaben gegeben. Eine Hälfte durften sie beenden, bei den anderen wurden sie unterbrochen. 2 Wochen später wurden sie befragt, woran sie sich erinnern. Ergebnis: an die unterbrochenen Aufgaben, die anderen waren aus dem Gedächtnis verschwunden (siehe Bluma Zeigarnik „Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen“, Psychologische Forschung 9, 1-85, 1927.)

⁴ Das Modell der Unit of Work ist eine noch einmal vereinfachte Version des Gestalt Cycle of Experience s. E.Nevis „Organisationsberatung. Ein Gestalttherapeutischer Ansatz“, Köln 1988, S. 37ff

werden kann. Landkarten sind der räumliche Extrakt aus solchen Geschichten.“⁵

Als schematische Darstellung sieht die Landkarte „*Unit of Work*“ so aus:

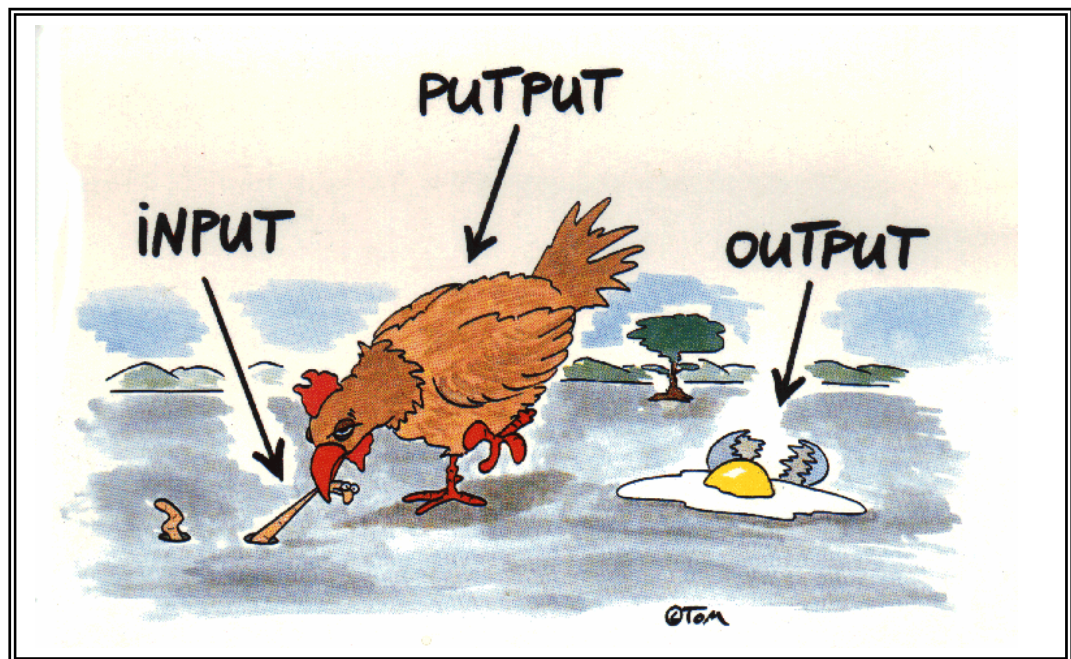


Zur Veranschaulichung haben wir die Geschichte der Fahrt von Christopher Columbus nach Amerika (1492) gewählt, die wir als Beispiel einer *Unit of Work* beschreiben:

Christopher Columbus hatte eine klare Vision: Indien auf dem Seeweg zu erreichen (Anfang). Er ist tatsächlich auch auf einem unbekanntem Kontinent gelandet. Er hat seine Bewohner "Indianer" getauft (Mitte). Er wurde bei seiner Rückkehr nach Spanien gefeiert. Später stellte sich heraus, dass er sein eigentliches Ziel –Indien- nicht erreicht hat. Die Anpassung seines Weltbildes an die Realität musste er selbst nie vornehmen (Ende).

⁵ Fritz Simon „Rambo und andere Persönlichkeiten“ in „Managerie. 5.Jahrbuch“ S.246

Es gibt viele Planungs-Modelle (Deming Cycle etc.), Projektmanagement-Modelle, Phasen-Konzepte eines Change Projektes etc.



Die spezielle Anwendbarkeit des Tools „*Unit of Work*“ zeigt sich in 3 Punkten:

Eine universelle Landkarte zur Positionsbestimmung⁶

Ein Vorhaben in Phasen von Anfang, Mitte und Ende einzuteilen, ist ein Konzept, das universell vertraut ist und keiner großen Einigung bedarf. Dieses Ordnungskriterium kann in vielen Kontexten genutzt werden, ob mit einem einzelnen Gesprächspartner oder auch bei Large Scale Projekten, bei denen das gesamte Unternehmen neu organisiert werden soll. Es kann sich um einen Post-Merger-Integration-Prozeß handeln oder die Umstellung auf SAP. Auch unter großem Streß, Zeitdruck und in unübersichtlichen Situationen steht diese Landkarte sofort zur Verfügung, um Erleben zu sortieren und transparent zu machen. Das Konzept als Ordnungshilfe ist ohne weiteres anschlussfähig mit anderen Gesprächspartnern. Es ist einfach und dennoch dynamisch genug, um die Komplexität des Organisationsgeschehens nicht unnötig zu reduzieren.

Die Fahrt nach Indien fängt mit dem ersten Schritt an

Das Konzept der „*Unit of Work*“ lässt sich sowohl als Planungs- als auch Implementierungstool einsetzen.

Derwegistdaszielallesfließt = 2 Sprichwörter, die Prozessorientierung charakterisieren, aber hier haben wir sie wieder: die große Unübersichtlichkeit. Als unterschiedslose Aneinanderreihung von Buchstaben lässt sich kein Sinn ausmachen. Versuchen wir's mit einer Einteilung in kleinere Untereinheiten: Der weg ist das ziel alles fließt.

Das liest sich schon besser. Eine weitere Unterscheidung nach Sätzen macht erst richtig

⁶ Es gibt noch weitere, schnell anwendbare Landkarten wie z.B. Unterscheidung eines Kommunikationsgeschehens nach Aufgabe (was), Beziehung (wie) und Rahmen (Zeiten, Rollen etc.) oder die Fragen „Wo wir herkommen (Vergangenheit), wo wir stehen (Gegenwart), wo wir hin wollen (Zukunft)“

Sinn: Der Weg ist das Ziel. Alles fließt. Jetzt haben wir zwei Sätze mit einem Spannungsbogen zwischen Anfang und Ende.

Bei einem großen Veränderungsprojekt, das über 2 Jahre geht, lässt sich diese Spannung zwar verstandesmäßig via Planung halten, kaum aber emotional. Die Einteilung in kleine Schritte hilft. Jede Untereinheit dient als Baustein, der zum Ganzen beiträgt. So kann in einem großen, eben noch unüberschaubarem Projekt ein klarer, nächster Schritt zu sehen sein. Die Erfahrung in einem Meeting, dass die Gruppe einen schweren Start hatte und die Auswertung, wie diese Schwierigkeit in 2 Stunden überwunden wurden, lässt sich u.U. übertragen auf die Überwindung von Startschwierigkeiten des gesamten Projektes mit 500 Mitarbeitern.

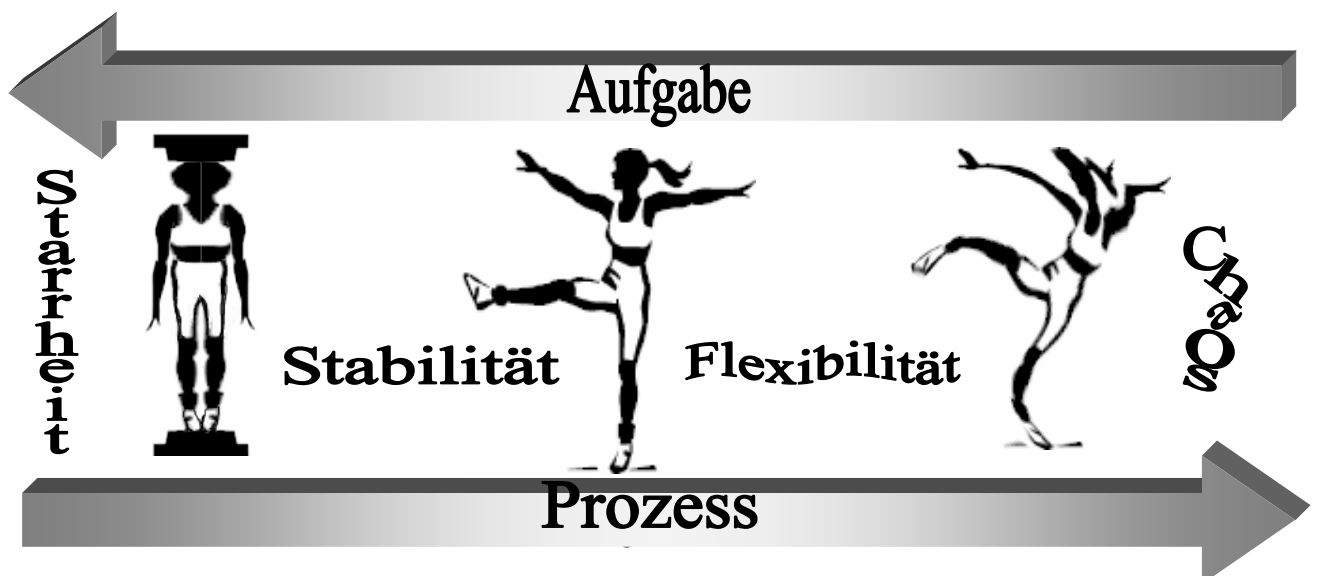
Auf der Fahrt tauchen viele Überraschungen auf

Das Konzept, Vorhaben in Phasen von Anfang, Mitte und Ende einzuteilen, ist kein mechanisches Modell, sondern hilft in einer prozessorientierten Vorgehensweise die Übersicht und die Kernziele im Auge zu behalten und gleichzeitig die Anpassungsfähigkeit sicherzustellen. Unterbrechungen werden zwar als Störungen, aber möglicherweise auch als wichtige Hinweise aus dem Umfeld gesehen, das Vorhaben noch einmal auf seine Wichtigkeit hin zu überprüfen oder anzureichern durch neue Ideen.

In einer *Unit of Work* gibt es zwar ein Ende, dies ist aber inhaltlich und zeitlich nicht festgelegt. Selbst wenn z.B. ein Forschungs-Projekt mittendrin abgebrochen wird, weil sich herausstellt, dass der Investitionsaufwand zu hoch ist, wird auch bei einem solchen Ereignis Wert darauf gelegt, einen Abschluss zu machen, nicht das Projekt einfach nur aufzuhören. Ein *runder* Abschluß wäre in diesem Fall, genau festzuhalten, was bis dahin erreicht worden ist und so zu dokumentieren, dass es an anderer Stelle u.U. genutzt werden kann oder, falls entschieden wird, dass Projekt wiederaufleben zu lassen, ein einfacher, neuer Einstieg gefunden werden kann. Zu einem guten Abschluß gehört in diesem Fall auch, den Beteiligten Raum zu geben, ihren Frust auszudrücken, dass sie sich Mühe gegeben haben und jetzt war es für den Papierkorb. „Rund“ kann auch ein solches Ende sein, wenn die Betroffenen ihren Frieden machen konnten mit dem Abbruch.

Im Konzept einer *Unit of Work* lässt sich Aufgaben- und Prozessorientierung integrieren.

Prozeß	Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> • Der Weg ist das Ziel • Offenheit für Überraschungen • Fortschreiten, Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung, Aufgabenerfüllung • Plan, Struktur, Ordnung • Begrenzung, festgelegte Konditionen



Der Weg durch Anfang, Mitte, Ende

Anfang:

Christopher Columbus hat eine überaus attraktive Vision: er will auf dem westlichen Seeweg Indien erreichen. Nicht nur indisches Gold und Gewürze reizen ihn, sondern er will auch nachweisen, dass die Erde eine Kugel ist, eine Annahme, die zu seiner Zeit nur ganz wenige Forscher hatten.

Für seinen abenteuerlichen Plan muß er Sponsoren gewinnen, was ihm bei den Portugiesen nicht gelang, dafür bei dem spanischen Königspaar. Er sammelt viele Informationen durch Gespräche mit Seefahrern und Geographen, aber auch Informationen aus der Bibel, in der es heißt, Gott hätte sechs siebteile der Erde trocken gelegt. Dann könnte der Ozean zwischen Europa und Asien ja nur eine geringe Ausdehnung haben. Er muss sich aber auch Geschichten über Ungeheuer im Atlantik und berghohe Wellen anhören, die alle Schiffe mit sich reißen.

Ob er Befürchtungen hatte und wie er diese bewältigte, wissen wir nicht. Wie leicht oder schwer es ihm fiel, seine Mannschaft anzuheuern, auch nicht.

Herausforderungen in der Anfangsphase eines Projektes sind

- a) **Loslassen von Bisherigem** ist eine Voraussetzung, um sich auf Neues einzulassen. Insbesondere wenn die bisherige Situation mit der Erfahrung von Sicherheit verbunden ist, fällt es schwer, Unbekanntem und eher Riskantem mit Enthusiasmus zu begegnen. Eine Firma hat bisher mit einer Technologie, einem Produkt sehr viel Erfolg gehabt, es ist absehbar, dass etwas neues kommen wird, aber wie z.B. bei UMTS im Mobilfunk-Bereich: wird das bei den Investitionskosten eine ähnliche Success-Story wie GSM?
Es ist eine paradoxe Herausforderung für einen Manager, der den Auftrag hat, etwas Neues auf den Weg zu bringen, sich und den anderen Zeit zu geben, die Vergangenheit angemessen zu beenden. Eine Führungskraft, die in einer neuen Position die ersten Tage und Wochen investiert, um das Umfeld kennenzulernen und Beziehungen aufzubauen, und nicht gleich in den ersten 100 Tagen durch schnelle Entscheidungen beweisen will, was sie/er kann, ist ein Wunder an Gelassenheit, auf das man nur selten trifft.
- b) **Energie im System generieren für ein gemeinsames Ziel:** Heute reicht es nicht mehr, dass der Vorstand eine Vision ausarbeitet, diese in einer Hochglanzbroschüre verewigt und dann der Alltag seinen gewohnten Gang geht. Wenn heute der Vorstand entsprechend einer Expansion-Strategie die Fusion mit dem ehemaligen Konkurrenten in die Wege leitet, muß er Stakeholder, Analysten, Öffentlichkeit, Mitarbeiter etc. gewinnen, sonst kann es wie bei dem angekündigten Zusammenschluß von Deutscher und Dresdner Bank schnell ins Auge gehen. Ein Ziel wie „Wir wollen Nr.1 auf dem Markt (wahlweise Deutschland, Europa oder weltweit) sein, ist kein wirklich attraktives Ziel, mit dem das Commitment der Beteiligten erreicht werden kann.

Herausforderung am Anfang ist, Ziele so zu identifizieren, dass sie einerseits genügend Anreiz schaffen, sich dafür ins Zeug zu legen, andererseits nicht zuviel (Erfolgs-) Druck erzeugt wird, sodaß von vornherein die Verantwortung dafür abgewehrt wird. Bei der Zielfindung gilt es viel „zu kauen“. Erfolgsdruck kann basieren auf dem (kollektiv geteilten) Glaubenssatz: „Ich muß viel leisten, um zu überleben“. Leistungswille, der auf einem Mangel an Alternativen beruht, schafft Streß und hat sich schnell erschöpft. Ein von allen Beteiligten geteilter und gewählter Sinn dagegen erzeugt Enthusiasmus für das Vorhaben.

- c) **Zu Beginn die Basis für Durchhalten und ein gutes Ende schaffen:** eine klare Verabredung von Regeln der Kommunikation, Festlegen von Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen, Budget, Supportmaßnahmen für den Notfall etc. = dieser Rahmen wird in den Stürmen der Implementierung die Lösungskompetenz der Beteiligten unterstützen. Dazu gehören auch die gemeinsame Festlegung der Messkriterien, an denen das Resultat am Ende gemessen wird, ebenso wie die Erarbeitung von mehreren Zielszenarien.
- d) **Synchronization der Beteiligten:** Der Umgang mit der erforderten, rezeptiven Haltung und dem Anwachsen der Komplexität zu Beginn eines Projektes, ist kulturell und persönlich unterschiedlich: Die einen wollen schon laufen, denen geht es nicht schnell genug; für die anderen ist die Planung etc. noch nicht ausgefeilt, die Frage noch gar nicht beantwortet, ob sich die Veränderung überhaupt lohnt. Über die Frage, „Wird die äußere Komplexität stark genug reduziert, um Handeln rechtzeitig zu ermöglichen, und wird sie wenig genug reduziert, um Übersimplifikationen zu vermeiden und den Zugang zur äußeren Komplexität zu erhalten?“⁷, bestehen unterschiedliche Ansichten.
- “Deutsche haben für die Bearbeitung einer Aufgabenstellung folgendes Vorgehen als ‚normal‘ im Kopf: nach Erhalt der Arbeitsaufgabe tragen alle Gruppenmitglieder alle wichtigen Aspekte zusammen und diskutieren sie gemeinsam. Das Ziel ist die ‚ganzheitliche‘ Erfassung der zu lösenden Probleme, den ‚eigentlichen Problemerkern‘ möchte man erkennen..... US-Amerikaner richten ihre Arbeitsschritte an folgendem Handlungsmuster aus und erwarten, dass Deutsche dies ‚selbstverständlich‘ genauso tun: Nach Erhalt der Arbeitsaufgabe konzentrieren sich die Gruppenmitglieder auf das Endziel und versuchen, es so genau wie möglich zu spezifizieren. ... Wenn ein Amerikaner weiß, was sein Ziel ist, versucht er nun dieses (möglichst schnell) zu erreichen.“⁸

In einer Firma wurde ein umfassender Veränderungsprozeß gestartet. Dafür wurden gleich zu Beginn Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen und Funktionsbereiche in einer großen Veranstaltung zusammengebracht, um mit ihnen eine Situationsdiagnose zu betreiben und sie gleichzeitig mit dem Auftrag von „Culture-Change-Agents“ in der Organisation zu versehen. In einer Bereichsinternen Folge-Veranstaltung wurde das „Buy-in“ der versammelten Mitarbeiter gemessen: die schon früh geschulten Change-Agents waren aus Frust, dass alles so langsam ging, schon fast wieder im Begriff auszusteigen, die Mehrheit war ins Boot eingestiegen und es gab noch eine beachtliche Anzahl an Unentschlossenen.

⁷ Simon, ebenda S.249

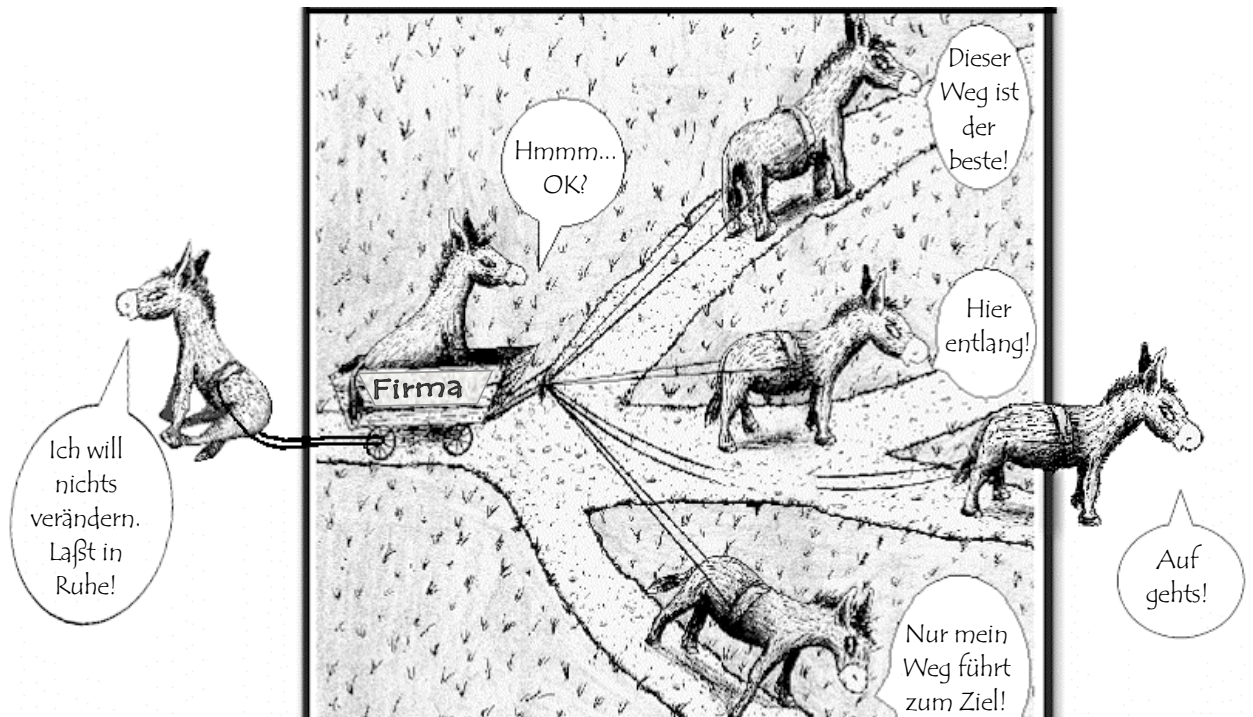
⁸ Sylvia Schroll-Machl „Kulturbedingte Unterschiede im Problemlösungsprozeß“ in der Zeitschrift ‚Organisationsentwicklung‘ 1-00, S.78ff

Mitte:

Weiter mit unserer Reise nach Indien: Knapp 2 Monate nach Reisebeginn im mitten des Atlanik fallen Zähne und Illusionen aus. Als Navigationshilfen stehen Columbus Schiffskompass und Sterne zur Kursbestimmung sowie die gemessene Geschwindigkeit zur Verfügung, aber von einem Wissen, wo genau die Schiffe sich befinden, kann nicht die Rede sein. Es gibt erste Anzeichen einer Meuterei. Bisher gibt es nur Wasser und Himmel zu sehen. "Wohin führt uns dieser verrückte Genuese?" fragen die einen. Es ist nutzlos zu klagen", sagen die anderen, "nachdem er die Reise begonnen hat, muß er jetzt solange weiterfahren, bis er Indien gefunden hat."
Wie schafft Columbus es, die Seeleute trotzdem bei der Stange zu halten? Bekannt sind 2 Mittel, die er angewandt hat: List (z.B. verkleinert er den zurückgelegten Weg, damit die Länge der Fahrt der Mannschaft keine Angst macht) und Incentives (wer als erster Land sieht, bekommt eine große Belohnung). Außerdem hat er einen entscheidenden Vorteil: Einmal auf dem Schiff gibt es keine andere Alternative als verhungern oder ins Meer springen. Sobald Vögel als Anzeichen von Land zu sehen sind, steigt die Spannung ins Unermessliche.

„Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen“ Goethe
Positive wie schwierige Überraschungen, externe wie interne Störungen, Alltagsarbeit, unvermutete Hindernisse und Widerstände etc. sind die Regel. Diese Phase erfordert ein sich Einlassen und Durchstehen von instabilen Prozessen, die Festigkeit, sein anfängliches Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, aber auch willens und in der Lage zu sein, kreative Anpassungen vornehmen zu können. Hier entscheidet sich Misserfolg oder Erfolg.
Zentrale Herausforderungen sind:

- a) Aktivität und Aufregung sind in dieser Phase willkommene Energiequellen, ihr Umschlagen in **interne Spannungen** ist jedoch manchmal kaum erträglich. Jeder zieht in eine andere Richtung, die verschiedenen Interessen auszubalancieren ist eine Herkulesaufgabe.



Es ist einfach nicht entscheidbar: soll man in einem Entwicklungsprojekt mal ein Auge zudrücken bei den Kosten, Hauptsache, man kann den angepeilten Termin halten, oder kippt diese Strategie womöglich den Erfolg des ganzen Projektes? Das Gegenteil kann genauso vorkommen: scheinbare Routine, das Ganze hat sich eingespielt, jeder weiß, was er zu tun hat, die Umstellungs-Wogen des Anfangs haben sich geglättet – das einzige Symptom, das unruhig stimmt, ist, dass jetzt schon von einer Hinausschiebung des Endtermins gesprochen wird.

- b) ***Störungen sind die Regel.*** Ein Projekt planen, womöglich noch mit einer ein-tägigen Auszeit, nimmt sich als Luxus aus im Vergleich zur Implementierungs-Realität: da wird jemand krank, dort verschiebt ein Lieferant einen Termin, dazu kommt ein Auftrag vom Vorstand, den neusten Projektstand zu präsentieren, außerdem beschwert sich ein Kunde und das Computersystem stürzt einfach mal so ab. Mitarbeiter fallen weg, neue kommen hinzu; zwischendrin gibt es eine Organisations-Umorganisation. Da man selbst und auch die Kooperationspartner noch andere Aufgaben haben, kommen von dort weitere Anforderungen in die Quere bzw. das eigene schlechte Gewissen, dass man dort doch unbedingt sofort etwas machen müsste.

Der Eindruck, in der Komplexität des Alltagsgeschehens, die Kontrolle zu verlieren und so das Ziel ganz bestimmt nicht erreichen zu können, stellt sich schnell ein. Strategien sind nötig, um mit dieser Diskontinuität umzugehen. Jedes Vorhaben unbedingt bis zum „bitteren“ Ende zu führen, ist genauso wenig hilfreich wie die vielen enthusiastisch gestarteten Change Projekte, bei denen auf halber Strecke die Luft ausgegangen ist.

Identifizieren, wo Festhalten am ursprünglichen Plan erforderlich ist und wo eine kreative Anpassung an neue Verhältnisse unumgänglich oder sogar wünschenswert ist, erfordert die Fähigkeit umzuschalten: von der aktiven Beteiligung zur Distanz zum Geschehen. Dieser Geschwindigkeits- und Perspektivenwechsel stellt höchste Anforderungen, ist aber die Voraussetzungen für fundierte Entscheidungen, ob Abgrenzung oder Flexibilität sinnvoll ist.

- c) In Stürmen wie Flaute, im Umgang mit externen wie internen Störungen die ***Motivation aufrechtzuerhalten*** und nicht Resignation sowie Kapitulation in der Mannschaft um sich greifen zu lassen, ist eine weitere Herausforderung. Wie kann die Motivation der Beteiligten erhalten werden weiterzusegeln, obwohl alles so anstrengend und schwierig ist? Auch als Projektverantwortlicher wird man von Zweifel geplagt, ob unter diesen Bedingungen überhaupt eine Aussicht auf Erfolg besteht. Warum soll ich mir diese ganzen Widrigkeiten überhaupt antun? Warum immer ich? Vielleicht war das ganze Vorhaben eine völlig falsche Entscheidung!

Hier helfen nur Gelassenheit, Vertrauen ‚es wird schon werden‘, Erinnerung an ähnliche Situationen, die man durchgestanden hat, Rückbesinnung auf die persönlichen Gründe für die Zustimmung zu gerade diesem Projekt. Bürokratische Abläufe lassen sich routiniert und ruhig abwickeln, Vorhaben, die die Beteiligten an ihre Leistungsgrenzen bringen und durch die etwas Innovatives erreicht werden soll, müssen durch diese Phasen von Unsicherheit, Chaos und Unberechenbarkeit.

Alle Führungskräfte und Mitarbeiter haben sich auf eine gemeinsame Vision für ihre Firma mit viel Begeisterung geeinigt. Werte wie Teamarbeit und gegenseitige Wertschätzung gehören dazu. In der Umsetzung treten erhebliche Spannung zwischen Zentrale und Regionen auf. Im Umgang miteinander lässt sich wenig von gegenseitiger Wertschätzung spüren, sondern es geht ganz einfach darum, wer die Macht hat, Entscheidungen zu treffen. Die vielen guten Vorsätze der Anfangsphase scheinen vergessen.

Ende:

224 Tage später kehrte Christopher Columbus nach Spanien zurück mit zwei von drei Schiffen, 39 Männern musste er zurücklassen. Er brachte die erstaunliche Nachricht, dass man Indien auf dem westlichen Seeweg erreichen kann. Daran glaubte er bis zu seinem Tod. Im Licht der Historie und auch seiner Zeitgenossen war Columbus außerordentlich erfolgreich, obwohl er sein ursprüngliches Vorhaben nicht realisiert hat und Nord-Amerika auch keineswegs von ihm als erstem entdeckt worden war. Dennoch gilt Christopher Columbus, nicht die Wikinger als Entdecker Amerikas

- a) **Erfolg oder Nicht-Erfolg: das ist hier die Frage!** wo sind wir überhaupt gelandet: im Paradies oder in der Hölle? Wem gebührt die Ehre: den Wikingern oder Christopher Columbus? Haben die Resultate den Preis, den das Ganze gefordert hat, gerechtfertigt oder haben wir einen Pyrrhus-Sieg errungen? Es mag etwas erreicht sein („Amerika“), aber nicht das, was angestrebt wurde („Indien“).

Anwender von CAD-Programmen berichten: nur 20% der versprochenen Leistung eines neuen Systems konnte realisiert werden. Allerdings hat das Programm bei ganz anderen Fragestellungen geholfen und zu einer 80% Funktionsverbesserung beigetragen. Insofern sind sie mit der Einführung des neuen Programms sehr zufrieden. Nicht allerdings mit der Leistung der Sales-Leute.

Wie lässt sich Erfolg definieren (Scheitern braucht keine eigene Definition, es ist alles das, was nicht Erfolg ist)? Und wenn das Ziel nicht erreicht wurde, was sind die Konsequenzen? Für wen?

In dieser Phase geht es um Bewertung. Wenn das Unternehmen investiert hat in Transparenz von Messkriterien, wenn organisationskulturell geklärt ist, ob Fehler erlaubt sind, wenn gute Leistungen Anerkennung finden, Schuldigkeiten aber auch von den Führungskräften konfrontiert werden, ist die personelle Komponente bei einem so hoch sensiblen Thema in der Regel zu umschiffen. Ohne diese Voraussetzungen sind die Strategien des ‚Lieber nicht genau hinschauen‘ oder auch ‚Klären der Schuldfrage‘ wahrscheinlicher.

- b) **„Aufräum“-Arbeiten** wie Dokumentation, Übergabe, Ergebnisse aufbereiten und der (Fach-)Öffentlichkeit präsentieren etc. sind unbeliebte „Hausfrauen-Arbeiten“. Bei einem schönen Abendessen wird dem Koch mehr Anerkennung ausgesprochen als demjenigen, der danach das Geschirr spült. Wenn diese Arbeiten erledigt werden, fallen sie weniger auf, als wenn sie nicht gemacht werden.

Bei einem neuen Produkt wurden fast zeitgleich das Produkt selbst als auch die Werkzeuge entwickelt, die zur Serienproduktion notwendig waren. Das war absoluter Weltrekord und hat sowohl die Hochachtung der Fachwelt erbracht als auch eine beschleunigte Marktreife des Produkts. 2 Jahre später stand die Entwicklung des nächsten neuen Produktes an. Problem war, dass die Weltrekordler das Unternehmen verlassen hatten, das Verfahren nicht dokumentiert war und damit das Wissen für das Unternehmen in der neuen Runde nicht zur Verfügung stand.

- c) **“Closure builds trust”**. In einem abgeschlossenen Projekt ist die große Unübersichtlichkeit (zumindest) für dieses Mal bewältigt. Wenn es ein Erfolg war, sollte man meinen, dass die Zufriedenheit ein „sanftes Ruhkissen“ ist. Da in den heutigen dynamischen Zeiten ruhen und rasten nicht gilt, so hat eine gut beendetes Vorhaben dennoch positive Effekte in der Zukunft: diese Erfahrung steigert das Selbstvertrauen in die Bewältigbarkeit künftiger Projekte enorm. Die Erfahrung, es geschafft zu haben, ist eine Basis von Vertrauen und Durchhaltevermögen in heiklen Situationen. Leider gönnen sich die meisten Unternehmen und Menschen diese Kraftquelle nicht: Wir haben keine Zeit für ein geordnetes Ende, was neues hat schon wieder angefangen, wir müssen weiter.....

Ein Manager hat einen zeitlich befristeten Turnaround-Kontrakt. Er schafft es tatsächlich innerhalb kürzester Zeit das Vertrauen der Führungskräfte und Mitarbeiter seiner Organisation zu gewinnen. Die Beziehungen zu den Vorgesetzten, Kollegen anderer Business-Unit und der Zentrale bleibt ambivalent, aber es wird ihm viel Spielraum gelassen, weil bald offensichtlich wird, dass sein Kurs Erfolg verspricht. Das angestrebte Ziel wird erreicht, der Kontraktzeitraum neigt sich dem Ende zu. Schon viele Monate vorher geht das Tauziehen auf oberer Ebene über sein Verbleib los. Folge ist, dass ein Teil seiner Führungskräfte auf Distanz zu ihm gehen und Nähe zu anderen Machträgern in der Organisation suchen. Als schließlich bekannt wird, dass er nicht über den vereinbarten Zeitraum hinweg bleiben wird, sind seine Einflussmöglichkeiten nur noch marginal. Ein wertschätzender Abschied wird noch mit Mühe gewährleistet. Vertrauen ist hier verspielt worden.

d) *Loslassen des Erreichten*: Hier schließt sich die Gestalt – wir sind wieder am Anfang. Es als erstrebenswert anzusehen, bevor ein neues Vorhaben wieder schärfere Kontur gewinnt und Arbeit wie Hektik mit sich bringen wird, ruhig und zufrieden „die Leere“ zu genießen, sozusagen ‚nachzudieseln‘ - von einer solchen Haltung haben wir als Berater im Organisationskontext kaum gehört.⁹ Organisationen und Personen brauchen inzwischen die Fähigkeit loszulassen und durchaus zu riskieren, nicht gleich zu wissen, wie es weiter geht: Produkte, die gerade angefangen haben, am Markt zu reüssieren, gehören in kurzer Zeit schon zu veralteter Technologie, Projekte, in die sich die Beteiligten hoffnungsvoll reingestürzt haben, werden eingestellt, weil der Vorstand die strategische Ausrichtung geändert hat, Berufsqualifikationen, für die man Jahre gelernt und schwierige Prüfungen durchgestanden haben, haben immer kürzere „Halbwertszeiten“ . Die Bereitschaft, loszulassen und mit leeren Händen dazu zustehen, ist eine Voraussetzung, wieder zupacken zu können¹⁰

Ein Lotse wird an Bord genommen

Heutzutage haben Kapitäne vielfältige Hilfsmittel, um das Schiff sicher in den angepeilten Hafen zu bringen: inzwischen gibt es viel Erfahrungen mit dem Segeln um die Welt, ein Wissen, was weitervermittelt wird an die nachfolgende Generation von Schiffsführern. Um den Kurs zu halten, unterstützt GPS die Navigation, mit Funkverbindung kann die Verbindung zum Land gehalten werden etc. Wenn ein Gebiet dafür bekannt ist, Untiefen zu haben, werden allerdings nach wie vor noch Menschen zusätzlich eingesetzt: Ein Lotse wird eingeflogen mit Hubschrauber oder mit einem kleinen, schnellen Schiff gebracht.

Externe Berater werden von Unternehmen in riskanten Zeiten mit unübersichtlichem neuen Situationen in der Rolle von Lotsen eingesetzt. Sie beobachten, machen aufmerksam auf Schwierigkeiten, die nicht so ohne weiteres an der Oberfläche zu sehen sind, sie raten zu entschleunigen, weil bei fehlender Aufmerksamkeit schnell wichtiges übersehen wird, sie geben auch schon mal Ratschläge, mit welchem Manöver sich Untiefen umschiffen lassen.

Berater lassen sich in jeder Phase einer *Unit of Work* dazu holen oder in komplexen Situationen mag ihre Begleitung auch über den gesamten Prozeß sinnvoll sein, ihr Fokus und Verhalten ändert sich allerdings in den 3 Phasen:

⁹ Vielleicht lässt sich dies vergleichen, mit dem Gefühl eines Bauern im Dezember (vor Jahrzehnten bzw. Jahrhunderten), wenn die Ernte eingefahren ist und die neue Saison noch eine Weile auf sich warten läßt.

¹⁰ Diese Hinweise auf die Bedeutung von Loslassen verdanken wir Uwe Heim vom Institut für Gestalttherapie und Gestaltpädagogik Berlin, der uns mit seinen Kommentaren unterstützt hat beim Verfassen dieses Artikels.

	<i>Charakteristik der Phase</i>	<i>Rolle des Beraters</i>
Anfang = Eintritts- phase	<ul style="list-style-type: none"> - Assessment von Bedarf und Zielsetzung, - eher rezeptive Haltung - Zukunftsorientiert <p>Gefahr: zu schnell loszulaufen oder zu lange zu warten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explorierende, fördernde Haltung, um Offenheit und Vertrauen zu erzeugen; - Handlung von überwältigender Komplexität, Wahrnehmungen anstelle von Positionen, - Ausbalancieren von Problem- und Zielorientierung, - unterstützen, dass ein gemeinsames Bild vorhanden ist, bevor es in die Aktionsphase geht
Mitte = Arbeits- Phase	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl der Wege, Verfahren - Aktion, die auf Polaritäten und Hürden trifft - Kontakt und Veränderung als Ziel - Aktive Haltung - Gegenwartsorientiert <p>Gefahr: Vermeidung, Routine, Abbruch</p>	<ul style="list-style-type: none"> - hält Raum für Unterschiede offen, so dass sie auftauchen können, - Aufmerksamkeit für das, was fehlt; - Raum für Begegnung und Kreativität herstellen, - Hinweise auf verschiedene Verfahrensmöglichkeiten, - Konfrontation und Unterstützen, beide Pole vertreten: entschleunigen und Zielorientierung
Ende = Abschluß- phase	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolg vs. Scheitern: Adaption der Ziele, zufrieden mit Erreichtem - optimal nicht maximal - eher rezeptive Haltung - Vergangenheitsorientiert <p>Gefahr: „Next please“</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auswerten, Daten von Interpretationen und Bewertungen trennen - personenorientiertes Feedback - Hinweis auf Anerkennung und Feiern - Reflektion und Lernen - Unterstützen beim Loslassen - Ermöglichen von Abschluß und Abschied

Fazit

Nun, liebe Leser, ich hoffe, dass Sie im Nachsinnen der Geschichte von Christopher Columbus' Fahrt die Überzeugung gewinnen konnten, dass es durchaus erfolgsvorsprechend ist, mit einfachen Landkarten in unübersichtliche und unbekannte Gewässer vorzustoßen, und dass Sie mit einem Ergebnis, wie z.B. Amerika und nicht Indien zu erreichen, sehr zufrieden sein können.

Zu den Autoren

Eva Röttgers-Ferchland und **Jürgen Ferchland** sind Gründer des "**Institut für gestalterorientierte Organisationsentwicklung**", **IGOR** in Frankfurt/M, Deutschland.

Schwerpunkt der Arbeit von **IGOR** bilden die drei Bereiche Veränderungsmanagement, Organisationsentwicklung und Lernen in einem international-multikulturellen Kontext. Die Organisationsberatung von **IGOR** hat Ansatzpunkte auf den verschiedenen Ebenen eines Systems, sie reicht vom Coaching für Einzelpersonen und Teams bis hin zu Organisationsentwicklung für ganze Unternehmensteile und Unternehmen mit bis zu 2000 Mitarbeitern. Die beiden Gründer haben mit Kunden aus der Telekommunikation, Hotel, Banken, Autoindustrie, Werbebranche, Chemie, Energie u.a. in den Vereinigten Staaten und Europa gearbeitet. IGOR-Fortbildungsprogramme haben sie in Mexiko, Russland, Norwegen, Litauen, Israel, Deutschland und Schweden unterrichtet. Sie sind Mitgründer des Internationalen Fortbildungsprogramms „A Gestalt Approach to Organization & Systems Development“, das in Kooperation mit dem Gestaltinstitut Cleveland veranstaltet wird und bisher von ca. 120 Teilnehmern aus 27 Ländern besucht wurde.

Jürgen Ferchland (Diplomvolkswirt, Gestalttherapeut) arbeitet seit 1985 als selbstständiger Berater. Seine Interessenschwerpunkte sind Themen wie Führung, Konfliktmanagement und Teamentwicklung. In seinen aktuellen Projekten ist er mit Struktur- und Verhaltensveränderungen in kleinen und größeren Organisationseinheiten im In- und Ausland beschäftigt. Vor seiner Beratertätigkeit arbeitete er als wissenschaftlicher Assistent im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Duisburg. Er gründete Conecta Care GmbH, ein Unternehmen das auf die Implementierung von Mitarbeiterberatungs-Programmen spezialisiert war.

Eva Röttgers-Ferchland (Diplompädagogin, Gestalttherapeutin) arbeitet seit über 20 Jahren als Generalistin im Bereich der Personalentwicklung. Ihr gegenwärtiges Hauptinteresse gilt der Anwendung der gestalterorientierten Organisationsberatung, die darauf zielt, Menschen dabei zu unterstützen, in Organisationen effektiv zu handeln und zu arbeiten. Sie plant und betreut Beratungsprojekte, deren Schwerpunkt in der Verbesserung der Kommunikation zwischen Menschen auf verschiedenen Ebenen der Funktionshierarchie, aus unterschiedlichen Abteilungen und mit unterschiedlichen Nationalitäten liegt. Vor der Beratungstätigkeit hatte sie 4 Jahre eine Leitungsstelle im öffentlichen Dienst in Berlin und einen Lehrauftrag an der Fachhochschule für Sozialarbeit.