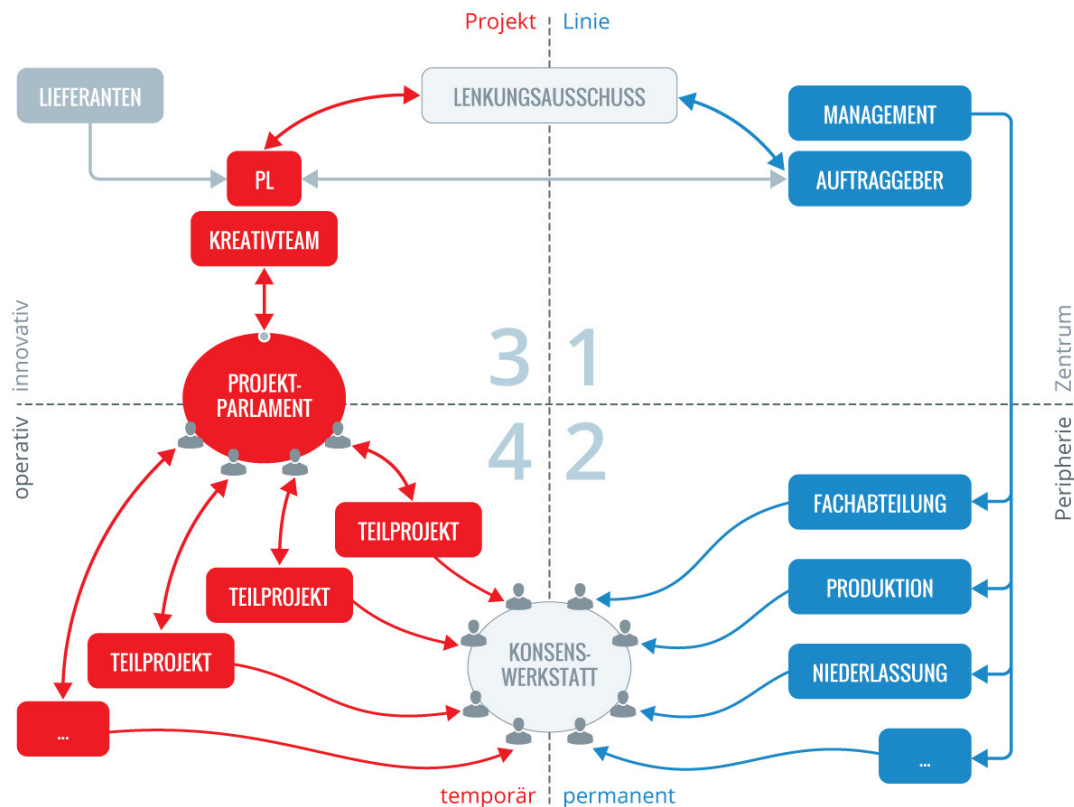


## Das widerständige Nest - Projektstruktur für höchste Dynamik



Häufiger als früher gibt es heute Probleme, die nur gelöst werden können, wenn Teams von Menschen an die Grenze ihrer Leistung gehen. In der üblichen Umgebung eines Unternehmens dominiert der Alltag. Hier sind Höchstleistungsprojekte ein unerträglicher Fremdkörper. Sie können sich nur entfalten, wenn es gelingt, das Immunsystem der Unternehmensorganisation zu neutralisieren (Nest), ohne die Härte des Problems zu dämpfen (Widerständigkeit). Wir nennen dies das „Widerständige Nest“. Seine Elemente sind: Zwei Unterscheidungen, vier Bereiche und vier Kopplungen.

**Zwei Unterscheidungen:** Dynamikrobuste Projekte sind temporäre Gebilde, die immer von einer permanenten Organisation (Linie) umgeben sind. Projekte werden nur für Probleme benötigt, die die Linie nicht lösen kann. Wir beschreiben dies durch die Unterscheidungen **temporär/permanent** (oder: Projekt/Linie) und **innovativ/operativ** (oder: Zentrum/Peripherie). Diese zwei Unterscheidungen ergeben **vier Bereiche**:

1. Der **Auftraggeber** ist eine Person, kein Gremium und keine Institution. Das ist notwendig, da im Kontext hoher Dynamik Probleme erst lösbar werden, wenn ihre Beschreibung geändert wird. Nur wenn der Auftraggeber eine Person ist, kann der Projektleiter mit ihm verhandeln und eine schnelle Entscheidung erwarten. Der Auftraggeber ist ein Entscheider, der das zu lösende Problem persönlich hat. Der Auftraggeber bestimmt den Projektleiter, kann ihn jederzeit ersetzen, hat aber kein Weisungsrecht. Der Projektleiter ist der Beste für die Aufgabe oder der Falsche.
2. Die **Bereiche der Linie** sind die Abnehmer für die Leistungen des Projekts.
3. Der **Projektleiter** ist der Repräsentant des Projektes nach außen. Nach innen hat er die Funktion eines sogenannten Erkenntnisknotens. Die Projektmitglieder müssen feststellen können, ob eine eigene Idee zu den anderen Ideen im Projekt passt. Das ist gesichert, wenn sich alle Projektideen „im Kopf“ des Projektleiters begegnen. Dem Projektleiter muss also jede Idee so lange erklärt werden, bis er diese Auskunft geben kann. Nur die Harmonie aller Ideen ermöglicht Innovation. Das ist der Grund, warum ein Projektleiter keinen Stellvertreter haben kann. Bei großen Projekten kann sich der Projektleiter ein **Kernteam** auswählen, das diese Arbeit mitträgt.

## Das widerständige Nest - Projektstruktur für höchste Dynamik (Seite 2)

**4. Teilprojekte** sind projektinterne Strukturen. Sie setzen Projektideen um und haben keinen externen Auftraggeber.

Diese vier Bereiche ergeben **vier Kopplungen**:

Die Kopplung der Bereiche **1** und **2** entspricht der Kopplung von Zentrum und Peripherie. Sie kann als konventionelle Steuerung (tayloristische Organisation) oder über symmetrische Schnittstellen (Höchstleister) realisiert sein.

Die Kopplung von **1** und **3** (Management der Linie mit dem Projektleiter) geschieht über den **Lenkungsausschuss (LA)**. Er ist ein Gremium, das sich aus Repräsentanten zusammensetzt, die von Verlauf und Ergebnis des Projektes betroffen sind. Vereinfacht: alle, die dem Projekt schaden könnten, sollten Mitglieder 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. Da er die Verantwortung gegenüber dem Management alleine trägt, hat der Auftraggeber bei den Entscheidungen des LA ein Vetorecht.

**3** und **4** sind über ein **Projektparlament** gekoppelt. Hier werden projektinterne Interessen verhandelt und mehrheitlich entschieden.

Die **Konsenswerkstatt** koppelt **4** und **2**. Sie ist ein Gremium aus Repräsentanten der Projektfunktionen und der Abnehmer der Projektleistungen. Sie setzt öffentlich bereits akzeptierte Projektergebnisse einer geheimen Abstimmung aus. Es ist explizit erlaubt, öffentlich zuzustimmen und geheim abzulehnen. Eine Gegenstimme genügt, um ein Projektergebnis abzulehnen. Die Konsenswerkstatt ist ein empfindlicher Sensor für nicht kommunizierbare Konflikte auf der sogenannten Hinterbühne. Innovative Projekte müssen Konsens auch auf der Hinterbühne voraussetzen, können ihn aber nicht erzeugen. Wird es dennoch versucht, entsteht eine Havarie.

### Allgemeines

- Als **Hinterbühne** bezeichnen wir die unsichtbaren Teile der Kultur eines Unternehmens. Sie besteht aus Erwartungen oder Werten, die sich bewährt haben. Sie sammeln sich an und werden im Laufe der Zeit zu unsichtbaren Selbstverständlichkeiten. Sie vereinfachen das alltägliche Arbeiten und sind so Basis des Unternehmenserfolgs. Bei dynamischen Veränderungen jedoch können die Elemente der Hinterbühne zu lebensgefährlichen Hindernissen werden.
- Die **Verwaltung** oder **Steuerung** ist auch für dynamische Projekte unverzichtbar (hierher gehören die bekannten Methoden des Projektmanagements). Sie werden hier als funktionierend vorausgesetzt und nicht behandelt.
- Projekte sind zu teuer, um Leistungen zu erbringen, die auch von Prozessen der Linie zugeliefert werden können. Wenn die Linie nicht liefern kann oder will, erliegen Projekte oft der Versuchung, „es selbst zu machen“. Dieses gefährliche Verhalten nennen wir **„Fettsucht“**.
- Der **Projektauftrag** ist die schriftliche Beschreibung des zu lösenden Problems, nicht der Lösung. Wenn die Lösung schonbekannt ist, braucht es kein Projekt.
- **Mentor**, andere Namen für diese Funktion sind Sponsor, Machtpromotor, „Schutzengel“. 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 den **Schutzraum**, den ein innovatives Projekt in tayloristischer Umgebung benötigt.
- **Projektcontrolling** ist Teil der notwendigen Verwaltung eines Projekts. Aber dort, wo Projekte innovativ sein müssen, brauchen sie ein „privates“ Innenleben. Sonst wäre für die Mitarbeiter das Risiko durch unvermeidliche Irrtümer zu hoch. Konventionelles Unternehmenscontrolling misstraut solchem Anspruch und sperrt sich gegen jede „Geheimhaltung“. Das Streben nach Innovation „controllen“ zu wollen, hat aber ebenso wenig Sinn, wie mit einem Moped durch den Wald zu knattern, um Rehe zu zählen.
- Wie jedes Team verträgt auch ein Projektteam keine Repräsentanten externer Interessen. Diese müssen in Gremien außerhalb des Projekts bearbeitet und entschieden werden. Zum Beispiel im Lenkungsausschuss. Siehe hierzu Denkzettel 27 **„Team und Gremium“**
- Projektmitglieder repräsentieren während der Laufzeit des Projekts nur sich selbst. Erst dieses sogenannte **Repräsentanzverbot** ermöglicht eine intensive Kommunikation zwischen dem Projekt und seiner Umgebung.