

Stephanie Borgert

Resilienz im Projekt- management

Bitte anschnallen, Turbulenzen!
Erfolgskonzepte adaptiver Projekte



Springer Gabler

Resilienz im Projektmanagement

Stephanie Borgert

Resilienz im Projektmanagement

Bitte anschnallen, Turbulenzen!
Erfolgskonzepte adaptiver Projekte



Springer Gabler

Stephanie Borgert
Münster, Deutschland

ISBN 978-3-658-00999-1
DOI 10.1007/978-3-658-01000-3

ISBN 978-3-658-01000-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

„Der Kernpunkt der Resilienz ist folgender: Das Leben ist voller Überraschungen – sei darauf vorbereitet und begrüße die Veränderung.“ (Buzz Holling)

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Turbulenzen den Projekthorizont erweitern	1
2	Was ist Resilienz und welche Bedeutung hat sie für Projekte?	9
2.1	Resilienz und Verletzbarkeit	10
2.2	Die sieben Faktoren der Resilienz	14
2.3	Das richtige Projektklima	19
3	Was haben Projekte mit Flugzeugträgern und Atomkraftwerken gemeinsam?	23
3.1	High Reliability Organisationen (HRO)	30
3.2	Wir bekommen, was wir erwarten	33
3.3	Die Prinzipien der HRO	37
4	Resilienz ist Veränderung – Veränderung braucht Resilienz	43
4.1	Der evolutionäre Projektkreislauf	44
5	Mit dem H.A.P.-Modell zur Adaptivität	51
5.1	Projektausrichtung	52
5.2	Projektumfeld	56
5.3	Projektsensitivität	59
5.4	Projektgestaltung	65
5.5	Projektteaming	70
5.6	Projektwissen	74
6	Einblicke in die Praxis adaptiver Projekte	81
6.1	„Kleine Teams und kleine Schritte“	81
6.2	„Das Lernen der Organisation hat viele Dimensionen“	90
6.3	„Flexibilität beginnt im Kopf“	98
6.4	„Innovation braucht Freiraum“	104
6.5	„Unterschiedlichkeit ist Herausforderung und MUSS zugleich“	112
6.6	„Unterschiedliche Sichtweisen führen zur gemeinsamen Lösung“	117
6.7	„Transparenz und offene Kommunikation unterstützen den Erfolg“	124
6.8	„Abschied vom Silo-Denken“	131

6.9	„Der Mensch braucht Möglichkeiten zu wachsen“	136
6.10	„Sinn, Transparenz und persönliche Ansprache für die Motivation“	142
6.11	„Krisen bringen notwendige Entscheidungen“	149
7	Auf dem Weg zu höherer Adaptivität	157
7.1	Quo vadis – die eigenen Optionen kennen	162
7.2	Die Optionen verändern sich – stetig	164
8	Wie H.A.P.P.I. ist Ihr Projekt?	167
8.1	Projektausrichtung	168
8.2	Projektumfeld	168
8.3	Projektsensitivität	169
8.4	Projektgestaltung	170
8.5	Projektteaming	170
8.6	Projektwissen	171
8.7	Momentaufnahme der aktuellen Adaptivität im Projekt	172
Literatur		173
Über die Autorin		177

Fragt man die Menschen nach ihren Assoziationen zu den Begriffen Turbulenz, Störung oder auch Krise, bekommt man unendlich viele verschiedene Antworten. Mit Turbulenz verbinden viele das Absacken eines Flugzeuges bei sogenannten Luftlöchern. Andere empfinden konfliktreiche Diskussionen in Gruppen als Turbulenz. Der Duden definiert die Krise als eine schwierige Lage oder auch eine Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt. In Projekten empfinden Menschen akute Ereignisse, die einen negativen Einfluss auf das Projekt haben und für die keine Lösung vorhanden zu sein scheint, als Krise. Was ist denn eine Störung? Für viele Menschen ist sie ein Fehler, oft verbunden mit Technik. Oder sie ist als Unterbrechung definiert. Viele Begriffe, viele Definitionen. Auch in diesem Buch wird es um Krisen, Störungen, Fehler, Probleme und Turbulenzen gehen. Um eine eher wissenschaftliche Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten zu umgehen, werden sie nach dem allgemeinen Sprachgebrauch verwendet und unter dem Oberbegriff des unerwarteten Ereignisses zusammengefasst.

Gibt es wichtige Projekte, die einfach so durchlaufen? Bei denen keinerlei Verzögerungen eintreten, Stolpersteine auftauchen, nicht bedachte Situationen entstehen? Auf Anhieb fallen mir keine ein. Wie geht es Ihnen? Frage ich meine Kunden nach ihren Projekterfahrungen, dann fallen ihnen meistens viele Pannen, Krisen, Konflikte und Katastrophenepisoden ein. In der Öffentlichkeit stehen immer wieder die großen, weitreichenden und politisch brisanten Projekte, vor allem sobald etwas schief läuft. In der Fachliteratur zu den Themen Risiko- und Krisenmanagement finden sich dann Projekte wie TOLL-COLLECT, HERKULES und GALILEO wieder. Sie alle hatten schwere Krisen zu meistern und enormem Druck standzuhalten. Nun könnte man meinen, dass sich aus diesen Projekten viel für die kommenden Großvorhaben lernen ließe. Das scheint nicht so einfach möglich zu sein, wie aktuelle Ereignisse und Vorhaben immer wieder zeigen.

Stuttgart 21 wird teurer und ein Jahr später fertig – Das umstrittene Milliardenprojekt Stuttgart 21 geht erst Ende 2020 in Betrieb. Die Bahn erklärt die Verspätung mit einem verzögerten Beginn des Grundwassermanagements. Die Kosten für den Bahnhofsumbau steigen

auf 4,3 Milliarden Euro. ... An der Finanzierung des Milliardenprojekts wird immer wieder Kritik laut. Zuletzt zeigten unbekannte Dokumente nach SPIEGEL-Informationen, dass die damalige Landesregierung schon 2009 mit höheren Kosten rechnete und auf Grundlage von Bahn-Unterlagen eine Gesamtsumme von mindestens 4,9 Milliarden Euro kalkuliert hatte. ... Umstritten zwischen Bahn und Projektpartnern sind zudem die Mehrkosten aus der Schlichtung des Projekts von 80 Millionen Euro. Diese sind aus Sicht der Bahn in die 4,3 Milliarden Euro noch nicht mit eingerechnet. Die Bahn verlangt eine zusätzliche Finanzierungsvereinbarung. Die Projektpartner betrachten die Verbesserungsvorschläge aus der Schlichtung, darunter ein zusätzliches Gleis am Flughafenbahnhof und eine doppelte Signalisierungstechnik, „selbstverständlich als Teil des Gesamtprojektes“, wie Hermann sagte. Weitere Kosten wollten sie nicht übernehmen. ... (bos/dapd/dpa 2012).

Zwischenbericht zeigt mangelhaftes Fukushima-Krisenmanagement – Risiken vernachlässigt: Verantwortliche bei TEPCO räumten gegenüber dem Ausschuss ein, dass man sich nicht mit der Möglichkeit von Naturkatastrophen, welche den Aufbau des Kraftwerks überlasten könnten, befasst habe und daher auch keine Vorbereitungen für ein derartiges Ereignis getroffen habe. Allerdings habe auch keiner der für den Bericht befragten Verantwortlichen erklären können, warum das Element riesiger Naturkatastrophen nicht behandelt worden war. Offenbar waren derartige Szenarien als zu unwahrscheinlich betrachtet worden. ... Die Vorwürfe gegen TEPCO beziehen sich jedoch noch auf weitere Punkte, wie etwa eine Fehleinschätzung bezüglich des Kühlsystems, da man vermutet habe, dieses funktioniere noch und die zu späte Durchführung der behelfsmäßigen Kühlung. Zudem seien die Angestellten nicht in der Bewältigung von Zwischenfällen wie einem großen Stromausfall, geschult worden und hätten eigenmächtig Entscheidungen getroffen. ... (Proll 2011).

Gesundheitskarte mit Datenleck – Bei einer Überprüfung der neuen Gesundheitskarte wird eine neue Sicherheitslücke entdeckt. Das geht aus Unterlagen hervor, die der Frankfurter Rundschau vorliegen. ... Einmal mehr fällt ein schlechtes Licht auf die elektronische Gesundheitskarte. Bei einer Überprüfung wurde eine Sicherheitslücke in der Software der Kartenlesegeräte entdeckt. ... „Unter bestimmten Voraussetzungen können Angreifer über das Telematiksystem Geschäfte im Namen des Arztes tätigen“, sagte der Sprecher der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, Roland Stahl, der Frankfurter Rundschau. „Wir werden die Hersteller auffordern, diese Schwachstelle zu beheben.“ Für die Angreifer sei es aber sehr schwierig, die Sicherheitslücke zu nutzen, da sie dafür einen Heilberufsausweis benötigen würden. ... Durch das Sicherheitsleck wird die Einführung der Gesundheitskarte erneut torpediert. Eigentlich sollte sie schon 2006 an den Start gehen. Doch Datenschutzbedenken, technische Probleme sowie Streitereien zwischen den Gesellschaftern der Gematik, den Ärzten, Krankenhäusern, Krankenversicherungen und Apothekern haben mehrfach für Verzögerungen gesorgt. Die KBV fordert nun, dass den Ärzten keine Zusatzkosten für die Behebung des Lecks entstehen dürfen, ansonsten müsse ein Stopp der Einführung der Kartenlesegeräte geprüft werden. Zudem werden jetzt erneut Stimmen laut, die das Ende für das Projekt elektronische Gesundheitskarte fordern. ... (Baumann 2011).

Verzögerung bringt Firmen in Not – Sie haben Omnibusse gekauft, Kleidung ins Lager geräumt und Mitarbeiter eingestellt: Die Verzögerung beim Bau des neuen Berliner Flughafens wirbelt die Pläne dutzender Firmen durcheinander. Zwar hat Berlins Bürgermeister Klaus Wowereit Hilfe versprochen – viele Unternehmen fürchten aber um ihre Existenz. ... Flugkapitän Thomas Kärger rät allen Reisenden, die über Tegel weg wollen, möglichst frühzeitig zum Flughafen zu kommen: „Am besten eine Stunde früher als sonst.“ Denn nicht nur die

Technik sei alt, es fehle offensichtlich auch an Personal. Zudem habe er den Eindruck, dass viele Mitarbeiter der Bodenabfertigung wenig motiviert seien. Sie fühlten sich oft, so Kärger, „schlecht behandelt und schlecht bezahlt“. Die Flughafengesellschaft geht davon aus, dass sie bei Nutzung „aller irgend möglichen Restkapazitäten“ den eigentlich für BER vorgesehenen Flugplan in Tegel und Schönefeld (alt) bewältigen kann. Auch der Globe-Ground-Chef glaubt das. „Wir sind zwar von der Terminverschiebung total überrascht worden und müssen nun komplett umplanen“, sagt Alvensleben. Aber ein „Chaos“ werde es nicht geben. ... (von Bullion et al. 2012).

Irgendwas ist immer. Dieses Irgendwas kennen alle, die projektorganisiert arbeiten. Es ist die Nachbarabteilung, von deren Projektergebnis wir abhängig sind. Oder die Fachabteilung, der kurz vor Toresschluss einfällt, was sie noch unbedingt braucht. Oder die IT, die mittendrin feststellt, dass sich die Anforderung leider nur für Zigtausende von Euro mehr umsetzen lässt. Oder der Lieferant, dem leider die zu liefernden Geräte ausgegangen sind. Oder die Mitarbeiter, die sich monatelang nicht getraut haben, auf eine Unstimmigkeit in den Anforderungen hinzuweisen. Oder, oder, oder. Dann stecken wir drin in der Turbulenz oder in der Krise. Große und entsprechend wichtige Projekte haben ja dafür, Gott sei Dank, ein Krisenmanagement, oder? Irgendwie kommt das Projekt meistens aus dem Irgendwas auch wieder raus und läuft mit mehr oder weniger schmerzhaften Auswirkungen über die Zielgerade. Es wird natürlich auch analysiert, wie die Situation denn überhaupt zustande kommen konnte. Meistens geht dem leider die Frage voraus, wer denn eigentlich Schuld hat. Es findet noch eine kurze Überlegung zu den Lessons Learned statt und dann geht auch schon das nächste Projekt los. Was geschieht im nächsten Projekt? Alles läuft. Bis ein „Irgendwas“ passiert. Es ist die Nachbarabteilung, von deren ... Die Geschichte, wenn hier auch stark vereinfacht, ließe sich beliebig lange fortsetzen. Der Punkt ist, wir schauen meist nur rückwärts gerichtet und nur auf die Fehler, Pannen, Auslöser und Krisenpunkte. Dabei wird oft rein logisch vorgegangen. Es wird analysiert, gemessen, gerechnet, geplant und kontrolliert. Das ist alles richtig und wichtig. Es ist aber zu wenig in einer Projektwelt, in der Komplexität und Dynamik wesentliche Merkmale sind. Die Projekte, für die heute der größte Planungs-, Controlling- und Risikomanagementaufwand betrieben wird, sind groß und strategisch wichtig. Damit sind es genau die komplexen dynamischen Projekte. Der Begriff Komplexität ist zurzeit sehr modern und wird oftmals gedankenlos verwendet. Das führt dazu, dass alles Mögliche, vom letzten Telefonat bis zur jüngsten Anforderung, als komplex bezeichnet wird. Für den Kontext dieses Buches wird der Begriff Komplexität, im Sinne der Systemtheorie, folgendermaßen definiert.

► **Komplexität** Ein System, welches aus vielen untereinander verknüpften Elementen besteht, ist komplex. Die Anzahl der Elemente im System und die Anzahl der Verknüpfungen machen dabei den Grad der Komplexität aus. Wir sprechen von vernetzten Systemen, wenn Eingriffe in ein Teilsystem Auswirkungen auf andere Elemente und Teilsysteme haben.

Komplexität ist ab einem gewissen Grad kognitiv nicht mehr erfassbar und es braucht Möglichkeiten, mit dem nicht Erfassbaren, Unbekannten und Unvorhersehbaren umzuge-

hen. Denn in einer solchen Umgebung ist reine Kontrolle, gerade in turbulenten Phasen, einfach nicht das zielführende Instrument. Dieses Buch wirft einen Blick genau darauf – wie kann das Unvorhersehbare im Projektmanagement Betrachtung finden? Wie können Krisen eventuell früher erkannt und schneller beendet werden? Was macht Projekte widerstandsfähiger? Dies sind die Fragestellungen, mit denen sich die folgenden Kapitel auseinandersetzen. Für die Antworten auf diese Fragen wird der Begriff des *adaptiven Projektes* eingeführt.

► **Adaptivität** eines Projektes bezeichnet seine Fähigkeit, Störungen und Einflüssen von außen und innen flexibel zu begegnen. Dabei bleibt die Ziel- und Ergebnisorientierung erhalten. Ein adaptives Projekt ist aufmerksam gegenüber seiner Umwelt und wandlungsbereit. Es versteht sich als ein lernendes System, das mit unerwarteten Ereignissen anpassungsfähig umgehen kann.

Adaptivität versteht sich als ein Gestaltungsleitbild. Seine konkrete Bedeutung für das Management komplexer Projekte wird in Kap. 5 ausführlich im H.A.P.-Modell (Hoch Adaptives Projekt) vorgestellt und erläutert.

Warum überhaupt die Betrachtung adaptiver Projekte? Ein umfangreiches Risikomanagement sollte sich doch in jedem wichtigen Projekt finden und Krisen bestmöglich vermeiden. Und wenn sie dann doch eintreten, kann das Krisenmanagement die Situation handhaben und einen schnellen Ausweg aufzeigen. Ja, Krisenmanagement ist soweit richtig und meistens auch gut. Risiko- und Krisenmanagement sollen elementare Bestandteile eines jeden Projektes bleiben. Meistens werden diese Aufgaben auch sehr planvoll auf- und umgesetzt. Das ist gleichzeitig auch der Grund, warum es, für mein Dafürhalten, eine ergänzende Betrachtungsweise im Projektmanagement geben muss. All die planenden, systematischen Methoden berücksichtigen das Unerwartete zu wenig. Risikomanagement behandelt meist die ganz offensichtlichen Risikofaktoren, begegnet ihnen mit Ablaufplänen und speichert sie dann mitsamt der Eintrittswahrscheinlichkeit in einer Excel-Tabelle ab. Das Krisenmanagement wird häufig sehr formal und in strenger Hierarchietreue aufgesetzt. Auch hier wird geplant, was im Fall eines Falles mit wem und wie zu tun ist. Nun hat ein Unternehmen mit entsprechender Größe sicher viele, viele Jahre Projekterfahrung. Es wurden bereits viele Projekte zum Erfolg geführt, vielleicht auch einige vor der Zielgeraden beendet und wieder andere gar nicht erst gestartet. Dabei häuften sich wahrscheinlich die Erfahrungen aus Erfolgen, Misserfolgen, Fehlern, Turbulenzen, Störungen und Krisen. Wenn dem so ist und Risiko- und Krisenmanagement ihren Dienst tun, dann sei mir die Frage erlaubt, warum immer wiederkehrende Störungen in komplexen Projekten zu beobachten sind. Es kann nicht sein, dass die Menschen und Unternehmen aus der Erfahrung nicht lernen wollen. Es kann aber sein, dass die bestehenden Konzepte einer Erweiterung bedürfen. Es kann sein, dass es neben der Planung auch andere Aspekte braucht, die der Aufmerksamkeit bedürfen. Es kann sein, dass wir immer noch komplex mit kompliziert verwechseln. Es kann auch sein, dass wir viele Dinge längst tun, die ein Projekt adaptiv machen, uns aber dieser Dinge nicht bewusst sind. Bei all den Dingen, die sein könnten oder

nicht sein könnten, ist es das Anliegen dieses Buches, einen ergänzenden Fokus auf den Umgang mit Turbulenzen und Krisen zu legen. Dabei geht es vor allem um den Umgang mit unerwarteten Ereignissen und das möglichst schnelle und unversehrte Herauskommen aus einer echten Krise.

Dieses Buch vermittelt Ihnen Konzepte und Ideen, um an der Stelle, an der die Komplexität hoch ist und Kontrolle ins Leere läuft, weiter gehen zu können. Es beantwortet die Frage danach, wie wir mit dem Unerwarteten umgehen und wie wir Projekte krisenfester und widerstandsfähiger machen können. Es geht hierbei nicht um totale Krisenvermeidung (die auch gar nicht möglich wäre), sondern um die Vorausschau und den Umgang damit. Dazu wird in Kap. 2 zunächst das Konzept der Resilienz vorgestellt und auf Projekte übertragen.

► **Resilienz** beschreibt die Leistungsfähigkeit eines Systems, Störungen zu verarbeiten und sich in Phasen der Veränderung neu zu organisieren. Dabei bleiben die wesentlichen Strukturen und Funktionen erhalten.

Als eine Art der Widerstandsfähigkeit von Menschen gegenüber widrigen Lebensumständen beschreibt Resilienz bestimmte Fähigkeiten und Grundhaltungen. Sie ist als Prozess zu verstehen, der mal mehr und mal weniger ausgeprägt sein kann. Soll heißen, Menschen sind nicht immer gleich widerstandsfähig oder krisenfest. Das Konzept der Resilienz im Zusammenhang mit Projektmanagement zu betrachten, hat zwei Dimensionen: Zum einen soll es den einzelnen Mitarbeiter im Projekt so unterstützen, dass er seine persönliche Resilienz fördern kann. Krisenfeste Mitarbeiter sind eine gute Basis für turbulente Projektzeiten. Das allein reicht aber noch nicht. Auch das Projekt selbst sollte möglichst resilient sein, was die zweite Dimension, die Systemebene, darstellt. Es wird geklärt, was Resilienz für ein Projekt bedeuten kann. Unter dem Aspekt „Irgendwas ist immer“ werden diese Überlegungen ergänzt um die Strategien der High Reliability Organisationen (HRO). Wie gehen denn eigentlich Organisationen vor, die unter ständigem Zeit- und Leistungsdruck, in einem oft gefährlichen Umfeld, zuverlässige Ergebnisse liefern müssen? Was unterscheidet also Atomkraftwerke, Notaufnahmen, Feuerwehren oder Flugzeugträger von komplexen dynamischen Projekten? Oder anders gefragt, was sollten sie gemeinsam haben? Es lassen sich viele gute Ansatzpunkte für das Projektmanagement aus diesen Organisationen ableiten, um einen Blick für das Unvorhersehbare zu entwickeln. Damit einher gehen Überlegungen zu unserem Umgang mit Fehlern und der Bedeutung von Redundanzen im Projekt. Viele strategische Projekte haben eine Laufzeit von Monaten und oft Jahren. Sie durchlaufen zwangsläufig verschiedene Phasen, schließlich sind sie keine statischen Gebilde. Wir werden einen etwas anderen Blick auf diese Phasen werfen. In Anlehnung an einige ökosystemtheoretische Forschungen schauen wir auf die evolutionäre Entwicklung eines Projektes und darauf, welche Bedeutung Krisen dabei für den Verlauf haben können. Welche Gefahr zum Beispiel liegt denn genau in einer langen Laufzeit mit einem stabilen Projektteam? Dies kann, im Sinne der Adaptivität, bedeuten, dass das System ‚Projekt‘ sich völlig stabilisiert und jegliche Flexibilität und Veränderungsbereitschaft verliert. Ein

verheerender Gedanke für die Projektarbeit. Und genau hier finden sich ebenfalls gute Lösungen zur Stärkung der Widerstandskraft.



In den vielen Jahren, in denen ich als Projektmitarbeiter, Projektleiter, Auftraggeber oder Coach in komplexen Projekten gearbeitet habe, haben sich einige Merkmale herauskristallisiert, die ein adaptives Projekt ausmachen. Diese Erfahrungen habe ich in Gesprächen mit meinen Kunden und Kollegen validiert und im H.A.P.-Modell zusammengetragen. Um Adaptivität herzustellen und auszubauen, betrachtet das H.A.P.-Modell die sechs Dimensionen Projektausrichtung, Projektumfeld, Projektsensitivität, Projektgestaltung, Projektteaming und Projektwissen. Die verschiedenen Facetten jeder Dimension werden in Kap. 5 ausführlich vorgestellt. Jedes Projekt ist grundsätzlich adaptiv, die Frage ist nur, „wie sehr“. Die konkreten Punkte, die Adaptivität ausmachen, lernen Sie in diesem Buch kennen. Gleichzeitig liefert es Ihnen erste Ideen, über welche Stellschrauben Sie Ihr Projekt noch flexibler und widerstandsfähiger machen können. Viele der vorgestellten Facetten werden Sie in den anschließenden Interviews im Kap. 6 wiederfinden. Die wiedergegebenen Gespräche machen deutlich, dass Adaptivität kein Zustand oder ein einzelnes Merkmal ist, welches man *hat* oder *nicht hat*. Adaptivität ist ein Prozess, der immer wieder verschiedene Ausprägungen annimmt und unterschiedlich umgesetzt werden kann. Eines haben die Projekte, über die hier gesprochen wird, alle gemeinsam – sie sind komplex, dynamisch, vernetzt, mit unerwarteten Ereignissen konfrontiert, von unternehmenspolitischen Strömungen durchsetzt und adaptiv. Interviewpartner waren:

- Dr. Hans-Joachim Popp, DLR
- Brigitte Herren, Deutsche Bank AG Inhouse Consulting
- Dr. Carsten Mielke, E.ON Energy Trading
- Dr. Martin Klare, Dreve GmbH
- Hermann J. Dillmann-Pflüger, Cassidian
- Dr. Silke Spitzer, Robert Bosch GmbH

- Andreas Arnold, Open Grid Europe GmbH
- Robin Prothmann, SMP AG
- Elke Großmann, Deutsche Telekom Technik GmbH
- Peter Schumann, Schenker AG
- Udo Frank, IBM Software Group

Wie finden Sie nun heraus, wo Ihr Projekt bezüglich seiner Adaptivität gerade steht? Im Kap. 7 wird eine mögliche Vorgehensweise skizziert, wie Sie eine Antwort auf diese Frage bekommen können. Um Ihren Standort zu bestimmen, ist es wichtig, noch einmal einen Blick auf das System „Projekt“ zu werfen und die Komplexität auszumachen. Denn die entscheidet über die Methoden, die Ihnen zur Verfügung stehen. Ist Ihr System komplex, kompliziert oder sogar chaotisch? Jeder Ausprägung ist anders zu begegnen. Das *Wie* klärt sich in dem Kapitel. Auch die Perspektive, aus der Sie auf die Adaptivität schauen, spielt eine zentrale Rolle: „Was wäre, wenn“ oder „Egal, was kommt“. Darin liegt eine wesentliche Unterscheidung, wie Sie die Widerstandsfähigkeit und Flexibilität erhöhen können. Mit diesen Ansätzen können Sie abschließend den Selbsttest (siehe Kap. 8) nutzen, um für Ihr Projekt konkrete Ansatz- und Arbeitspunkte ausfindig zu machen.

Am Ende dieses Buches kennen Sie die Bedeutung von Adaptivität in komplexen Systemen als eine Fähigkeit, trotz widriger Umstände, flexibel und anpassungsfähig Ihrem Ziel entgegenzugehen. Sie kennen die Konzepte der Resilienz und der HRO sowie deren Bedeutung für das Projektmanagement. Das Verständnis für den evolutionären Projektverlauf und eine Möglichkeit Ihren Projektstandort zu bestimmen, unterstützen Sie dabei, den aktuellen Grad der Adaptivität Ihres Projektes zu erarbeiten und Ansätze zur Verbesserung zu formulieren. Dabei wünsche ich Ihnen an dieser Stelle viel Erfolg.

Auf die Füße kommt unsere Welt erst wieder, wenn sie sich beibringen lässt, dass ihr Heil nicht in Maßnahmen, sondern in neuen Gesinnungen besteht (Albert Schweitzer).

Was ist Resilienz und welche Bedeutung hat sie für Projekte?

2

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Resilienz ist die dynamische Fähigkeit eines Menschen, mit widrigen Umständen und Situationen umzugehen. Dabei sind es verschiedene Faktoren wie Optimismus, tragfähige Beziehungen oder auch Lösungsorientierung, die es dem Menschen ermöglichen, Krisen zu überwinden und gegebenenfalls sogar daran zu wachsen. Das Konzept der Resilienz wird im Folgenden vorgestellt und erläutert, wobei das Augenmerk auch auf die Resilienz im systemischen Sinne gerichtet wird. Unter dem Aspekt der Resilienz wird in diesem Kapitel das Klima innerhalb eines Projektes betrachtet. Dabei wird die Frage nach einem *resilienzfördernden* Projektklima beantwortet.

Große Ziele trotz Rückschlag Liest man die Interviews mit Vanessa Low, so vermittelt sie den Eindruck einer lebensfrohen, sportlich ehrgeizigen und zufriedenen jungen Frau. Mit 22 Jahren ist sie bereits mit vielen Medaillen ausgezeichnet und hält den Weltrekord im Weitsprung. Seit mehreren Jahren schon wechseln sich Gold- und Silbermedaillen in den Disziplinen Weitsprung und 100-Meter Lauf ab. Zurzeit trainiert sie für Olympia – für die Paralympics. Vanessa Low verlor im Alter von 15 Jahren bei einem Unfall ihre Beine. An das Ereignis selbst hat sie keine Erinnerungen, sie ist wohl im Gedränge von einem Bahnsteig gestürzt. Das hat man ihr erzählt, als sie, nach mehr als zwei Monaten im Koma, wieder zu sich kam. Bereits im Krankenhaus habe sie Pläne für sportliche Herausforderungen geschmiedet, und zwar nicht im Rollstuhl. Vanessa Low akzeptiert die Tatsachen und plant ihre Zukunft. Nach eigener Aussage denkt die Sportlerin nicht mehr viel an früher und hat ihre Situation angenommen. „Ich kann es nicht mehr ändern“, das sei sehr schnell ihre Maxime gewesen. Ihre Familie und ihre Freunde waren an ihrer Seite und haben ihr Halt gegeben in dieser Krise. Vanessa Low hat tragfähige Beziehungen, auf die sie sich verlassen konnte. Über zwei Jahre ging sie fünf- bis sechsmal in der Woche zur Gehschule. 100-Meter Läufe machte sie schon, bevor sie im Alltag ohne Krücken gehen konnte. Der Weg zu den Medaillen war hart und schmerzhaft. Vanessa Low trainierte viel und stürzte oft, denn es ist kompliziert mit Prothesen zu laufen. Dazu braucht sie vor allem viel Gleich-

gewichtsempfinden und ein gutes Gespür für ihren Körperschwerpunkt. Ihr persönlicher „Sturzrekord“ liegt bei 35-mal in einem Training. Sie brach sich auch mal den Arm oder den Ellenbogen, aber sie machte weiter und begann Erfolge zu feiern. Die junge Frau begreift sich als Leistungssportlerin und sagt über sich selbst, dass sie heute noch stärker ihre Ziele vor Augen hat als früher. Zuerst wollte sie gehen lernen, dann 100 Meter laufen, dann zur WM und zu Olympia. Nach ihrer Karriere in der Leichtathletik kann Vanessa Low sich vorstellen, mal einen Marathon zu laufen. Wenn wir Geschichten von Menschen wie Vanessa Low lesen oder hören, dann kommen uns viele Begriffe in den Sinn – ein Stehaufmännchen, die meistert ihr Schicksal, sie wächst über sich hinaus, ein Mensch, der sich nicht aus der Bahn werfen lässt. Diese Menschen sind resilient. Sie verfügen über persönliche Ressourcen, die sie eine Krise überstehen und gegebenenfalls sogar daran wachsen lassen. Der Begriff entstammt dem lateinischen Wort *resilire* und bedeutet so viel wie *zurückspringen* oder *abprallen*. Ursprünglich verwendet wurde der Begriff Resilienz in der Physik und beschreibt dort die Formbeständigkeit eines Materials unter Druck. Mittlerweile wird Resilienz in verschiedenen Disziplinen und Kontexten verwendet. Projekte, um die es in diesem Buch geht, sind einerseits komplexe dynamische Systeme und werden andererseits durch Menschen umgesetzt, weshalb Resilienz hier für die Ausführungen in zwei Definitionen vorgestellt wird. Die Psychologie nutzt den Begriff, um die Fähigkeit von Menschen zu beschreiben, trotz widriger Umstände eine positive Entwicklung nehmen zu können. Dabei geht es vor allem um die persönlichen Ressourcen und die Anpassung „Mensch an seine Umwelt“. Resilienz ist dabei kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein Prozess. Auf die wesentlichen Faktoren wird später in diesem Kapitel noch ausführlicher eingegangen.

2.1 Resilienz und Verletzbarkeit

Resilienz im Sinne der Systemtheorie besagt, dass Systeme ihren Zustand bei Störungen (von innen und außen) ausgleichen können beziehungsweise ihre Systemintegrität beibehalten können. Dabei wird zwischen technischer und ökologischer Resilienz unterschieden (Holling 1996). In Abb. 2.1 ist technische Resilienz als Attraktionsfeld dargestellt. Es existiert nur ein stabiler Gleichgewichtszustand, zu dem die Kugel immer wieder zurückkehren wird. Das System versucht stabil zu werden und diesen Zustand dann beizubehalten. Auch nach Störungen versucht es den stabilen Zustand wieder zu erreichen.

Eine derartige Grundstabilität (vor allem im statischen Sinne) ist für Projektarbeit nicht wünschenswert und wäre auch nicht zielführend, da Projekte selbst immer auch Veränderung sind. Es wäre beispielsweise ein Zustand, in dem neue Ideen keinen Eingang mehr finden oder neue Kollegen im Team nicht akzeptiert und integriert würden. Alles, was die Stabilität gefährden könnte, wird möglichst ausgeblendet oder verhindert.

In der Definition der ökologischen Resilienz existieren mehrere tolerable Systemzustände. Die Wechselwirkungen mit äußeren Einflüssen sorgen dafür, dass das System (wie in Abb. 2.2 dargestellt) an Schwellenpunkten von einem in einen nächsten Zustand wechseln

Abb. 2.1 Resilienz als Attraktorfeld

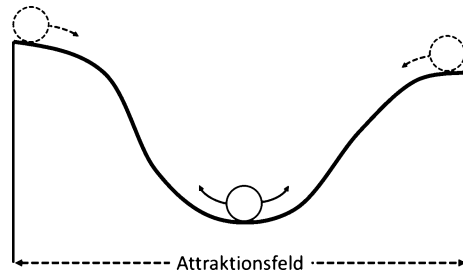
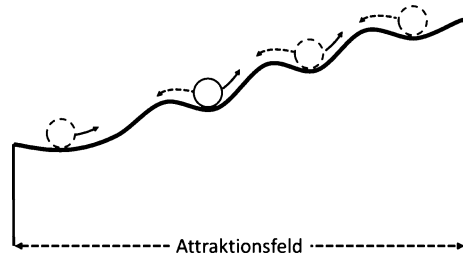


Abb. 2.2 Ökosystemtheoretische Definition von Resilienz



kann. Es unterliegt einer dynamischen Stabilität, wenn es bei Störungen seine Systemintegrität beibehalten kann. Werden aus einem laufenden Projekt fünf Mitarbeiter plötzlich abgezogen, wird das System zunächst instabil. Schafft es das Team, die Aufgaben durch Umverteilung zu bewältigen, so wahrt das Projekt jedoch seine Systemintegrität. Das Projektziel ist nicht gefährdet, das System hat sich nur verändert.

Der Fokus liegt bei dieser ökosystemtheoretischen Definition auf Erhaltung der Systemintegrität, was bedeutet, dass die Systemstrukturen, beziehungsweise die das Systemverhalten bestimmenden Variablen und Prozesse nicht grundlegend verändert werden. Für lebende Systeme vor allem ist es nicht ungewöhnlich, mehr als einen stabilen Gleichgewichtszustand zu haben, aber nicht alle davon sind immer wünschenswert.

Als Gegenstück zur Resilienz wird häufig Vulnerabilität genannt, diese ist aber nur sehr unscharf definiert.

► **Vulnerabilität** umfasst die Zustände und Prozesse, die die Anfälligkeit der Reaktionskapazitäten eines Systems hinsichtlich des Umgangs mit Gefahren bedingen.

Sie kennzeichnet die Verletzbarkeit oder Empfindlichkeit einer Person gegenüber ungünstigen Einflussfaktoren. Meist geht damit die erhöhte Anfälligkeit für psychische Erkrankungen einher. Systemisch betrachtet meint Vulnerabilität die Verletzlichkeit eines Systems gegenüber inneren und äußeren Einflüssen. In einem eher analytischen Zugang werden die potenziellen und eingetretenen Beeinträchtigungen des Systems identifiziert. Das Betrachtungsfeld ist dabei breiter als im klassischen Risikomanagement, da vor allem Veränderungen im Umfeld und deren Auswirkungen auf das System betrachtet werden.

Welche Betrachtungsweisen spielen für Projekte nun eine Rolle? Sowohl die individuelle Ebene der Resilienz als auch die systemische Ebene. Für die erfolgreiche Arbeit in kom-

plexen dynamischen Projekten ist immer der Blick auf die Menschen und der Blick auf das Gesamtsystem notwendig. Da machen Betrachtungen der Resilienz keine Ausnahme. An vielen Projekten wird unter ständigem Druck gearbeitet, wie zum Beispiel unter Zeitnot, und es gilt mit Turbulenzen und Krisen fertig zu werden. Resilienten Menschen fällt diese Art der Tätigkeit wahrscheinlich leichter als den weniger resilienten Kollegen. Abhängig also vom Projektumfeld sollte bereits bei der Zusammensetzung des Projektteams der Faktor Resilienz berücksichtigt werden, weshalb das Konzept im Folgenden detailliert erläutert wird. Nun ist Resilienz kein Merkmal, über das ein Mensch verfügt oder eben nicht. Es ist ein Prozess und Resilienz lässt sich fördern. Zum Wohle der Mitarbeiter und zur Erhaltung ihrer Gesundheit sollte dies grundsätzlich ein wichtiger Aspekt im (Projekt)Management sein. Gesunde Mitarbeiter halten auch das Projekt leichter gesund. Daran schließt sich die Frage an, ob ein Projekt automatisch resilient ist, wenn seine Mitarbeiter es sind. Die Antwort ist ein klares **Jein!** Ein Team aus resilienten Menschen erhöht die Chancen, auch Krisen gut bewältigen zu können. Auf der Systemebene aber gibt es noch ergänzende Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Das Konzept der individuellen Resilienz ist dabei eine hervorragende Grundlage für die Betrachtungen. Viele Aspekte des Konzeptes lassen sich auf Projekte und Projektmanagement übertragen.

Die individuelle Resilienz Die Geschichte der Resilienzforschung beginnt im Wesentlichen in den 1950er-Jahren mit Jack Block. Der Professor für Psychologie an der kalifornischen Universität Berkeley definierte Ego-Resilience als ein Persönlichkeitsmerkmal, das sich aus dem Zusammenspiel genetischer, biologischer und sozialer Einflüsse ergibt. Die amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy Werner nahm sehr großen Einfluss auf die Entwicklung der Forschung, vor allem mit ihrer „Kauai-Studie“ (Werner 1977). Damit legte sie die Basis für alle nachfolgenden Untersuchungen und Definitionen zu Resilienz. Gemeinsam mit ihrem Wissenschaftsteam von Psychologen, Kinderärzten und Sozialarbeitern begleitete Emmy Werner über mehr als 40 Jahre rund 700 Menschen. Sie alle waren 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren und unter unterschiedlichsten Bedingungen aufgewachsen. Sie wurden im Alter von 1, 2, 10, 18, 32 und 40 Jahren in Bezug auf ihre Entwicklung betrachtet. Armut, Vernachlässigung, Gewalt oder auch Krankheit der Eltern waren für circa 30 Prozent der Probanden die bestimmenden Lebensumstände, unter denen sie aufwuchsen. Den 210 Risikokindern galt Werners besondere Aufmerksamkeit. Zwei Drittel von ihnen fielen im Alter von 10 und 18 Jahren durch Lern- und Verhaltensprobleme auf, begingen Straftaten oder litten unter psychischen Störungen. Sie wurden als *vulnerabel* (im Sinne von verwundbar, verletzlich) bezeichnet. Das eine Drittel der Risikokinder aber entwickelte keinerlei Verhaltensauffälligkeiten, absolvierte die Schule mit Erfolg und war in die soziale Gemeinschaft integriert. Emmy Werner schlussfolgerte daraus, dass resiliente Kinder stabile emotionale Bindung aufbauen, die ihnen Halt geben. Diese Bindungen bestehen zu Vertrauenspersonen wie Großeltern, Geschwistern, Nachbarn, Lehrern oder Freunden. Sie erleben früh Leistungsanforderung, aus denen die Kinder Verantwortung entwickeln. Dabei lernen sie Verantwortung für sich selbst und auch für andere (Geschwister, Ehrenämter etc.) zu übernehmen. Resiliente Kinder besitzen ein eher

ruhiges Temperament und eine offene Art im Umgang mit anderen Menschen. Diese Kinder sind in der Lage, sich an die gegebenen Verhältnisse anzupassen, statt sie einfach zu überstehen. Sie sind nicht resilient trotz widriger Umstände, sondern wegen der Umstände. Mit Stress und Krisen effektiv umzugehen zu können und sie nicht zu eliminieren, so lautet seit Emmy Werner die Maxime der Resilienzforschung.

Glen Elder, Professor für Soziologie und Psychologie an der Universität von North Carolina, untersuchte in den 1970er-Jahren vor allem den kulturellen Einfluss auf Resilienz und die positiven wie negativen Einflüsse von Armut auf den Lebenslauf eines Menschen. Große Aufmerksamkeit bekam Elder durch seine gemeinsame Studie mit Rand D. Conger in den Jahren 1989 bis 2000. Die Wissenschaftler wollten herausfinden, wie sich Kinder, die in der Zeit der Landwirtschaftskrise in den USA aufgewachsen waren, entwickelten. Iowa, als ländliche Gegend, war von der schweren Krise besonders betroffen. Mehr als 1400 Personen nahmen insgesamt an der Studie teil. Ein- und Zwei-Eltern-Familien mit Großeltern wurden in Zufallsstichproben ausgewählt. Elder und Conger stellten fest, dass die Kinder aus der Landwirtschaft schulisch erfolgreicher waren als andere Kinder und sich positiv entwickelten. Die Erklärung liegt, laut Studie, in der Art des Familienkollektivs in der Landwirtschaft, der sozialen Unterstützung aus dem Umfeld und den guten sozialen Beziehungen zu anderen Kindern. Kinder und Eltern arbeiteten üblicherweise gemeinsam, die Kinder konnten dabei ihre Kompetenzen auf- und ausbauen. Häufiger als andere Kinder nahmen sie Nebenjobs an, um die Familie zu unterstützen, was wiederum ihre Autonomie und ihr Verantwortungsbewusstsein förderte. Die Studie stellte ebenfalls die Beziehung zu den Großeltern als Resilienz fördernden Aspekt heraus. Die Großeltern übernahmen viele Rollen – sie berieten, förderten, forderten und gaben Beistand. Gerade Kinder mit einem engen Kontakt zu den Großeltern erreichten in der Schule bessere Noten. Eltern, die sich in der Gemeinde, der Schule oder auch der Kirche einbrachten, gaben damit ihren Kindern ein Beispiel für Verantwortungsbewusstsein, Integrationsfähigkeit, soziale Kompetenz und Führungskompetenz. Den Kindern dieser Eltern fällt es leichter, genau solche Funktionen später selbst auszufüllen.

Resilienzforschung ist immer noch aktuell und erlebt seit einigen Jahren eine gewisse Popularität. Boris Cyrulnik gelang mit seinem Buch „Die Kraft, die im Unglück liegt“ erstmals ein Bestseller zu dem Thema. Der französische Neurologe betrachtet Unglück als eine überwindbare Etappe und stützt sich in seinen Arbeiten auf die Beobachtungen verschiedener Menschengruppen, wie zum Beispiel bolivianische Straßenkinder, Emigranten oder Menschen in Konzentrationslagern. Es gibt zahlreiche weitere wichtige Studien (Mannheimer Risikokinderstudie, Bielefelder Invulnerabilitätsstudie etc.) und Resilienzforscher wie Corina Wustmann (Wustmann 2004) oder Matthias Grünke (Grünke 2003). Die verschiedenen Untersuchungen und Ausarbeitungen unterscheiden sich hinsichtlich der Schwerpunkte und der Benennungen von Faktoren, basieren aber letztendlich alle auf denselben Kernaussagen. Beschreibung und Gegenüberstellung der diversen Ansätze würden den Rahmen des Buches sprengen. Aus diesem Grund wird hier nachfolgend das häufig verwendete Resilienzmodell nach Monika Gruhl (Gruhl 2010) dargestellt und als Grundlage für die weiteren Betrachtungen genutzt. Was sind denn die Fähigkeiten und Eigenschaften,