

Resilienz im Projektmanagement

☰ 12.06.2013 15:11 Uhr

Stephanie Borgert ist zertifizierter Business Coach und Management Trainerin mit über 15 Jahren Fach- und Führungserfahrung in Projekten. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt auf der systemtheoretisch basierten Arbeit mit Führungskräften, Projektleitern und Teams.



Stephanie Borgert

Dabei definiert sie Projekte als komplexe dynamische Systeme (Makroebene), welche von Menschen mit Leben gefüllt werden (Mikroebene). Wie Projekte gelingen und wie sie widerstandsfähig und adaptiv durch Veränderungen geführt werden können, ist ihr Fokus.

Im März 2013 erschien ihr zweites Buch „Resilienz im Projektmanagement.“ Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. Darin verbindet die Projektextpertin die Erfolgsfaktoren von Hochzuverlässigkeitsorganisationen mit den Erkenntnissen der Resilienzforschung. business-on.de wollte das genauer wissen und sprach mit Stephanie Borgert im Interview.

business-on.de: Das Wort Resilienz geistert seit Monaten durch die Presse und wurde auch bereits in diversen Büchern behandelt. Was hat Sie dazu bewogen, diese Forschung/Lehre auf Projekte bzw. Unternehmensorganisationen anzuwenden?

Stephanie Borgert: Im Laufe meines beruflichen Lebens habe ich viele, vor allem große und komplexe Projekte, erlebt. Und immer wieder konnte ich dabei beobachten, dass die Menschen versuchten ihre Projekte vor allem robust zu gestalten. Also so, dass möglichst keine Fehler passieren bzw. vom Projekt abprallen. Das entspricht sehr unserer, meist antrainierten, **Null-Fehler-Denkweise**.

Was ich in dem Kontext aber auch beobachtet und erlebt habe ist, dass diese Ausrichtung nur sehr bedingt funktioniert. In komplexen Projekten passiert immer irgendetwas **Unvorhergesehenes**. Wir können das System Projekt gar nicht mehr vollständig erfassen und müssen jederzeit mit Unwägbarkeiten rechnen und leben. Und genau da liegt die Krux, denn eine Null-Fehler-Haltung greift hier nicht. Mein Gedanke war – wir brauchen Adaptivität statt Robustheit im Management komplexer Projekte. Also bin ich auf die Suche nach tragfähigen Konzepten gegangen und habe sie in der Resilienz und in den HRO (Hochzuverlässigkeitsorganisationen) gefunden.

business-on.de: Wen sprechen Sie innerhalb einer Unternehmung an?

Stephanie Borgert: Das hängt vom Anlass ab. Im Schwerpunkt sind meine Ansprechpartner Projektverantwortliche, also Projektmanager, Führungskräfte und Auftraggeber. In aktuellen Projekten wird immer noch eher reaktiv am Thema der Resilienz gearbeitet. Das nennt sich dann Krisenmanagement und fokussiert auf die Behebung aktueller Krisen. Ich versuche die Menschen zu einer präventiven Denkweise und Haltung zu motivieren. Und da kommt die Personalentwicklung als weiterer Ansprechpartner ins Spiel. Bei einigen Kunden integrieren wir Themen wie Resilienz und auch Komplexität in die Aus- und Weiterbildung von Projektmanagern und Führungskräften.

business-on.de: Was muss sich grundlegend ändern?

Stephanie Borgert: Es gibt zwei ganz grundlegende Aspekte, die ich für zwingend halte: das systemische Denken und das Denken in Wechselwirkungen. Dahinter steht vor allem eine bestimmte Haltung und

MEHR ZUM AUTOR:

weniger Methoden und Techniken. Das systemische Denken hat dabei diverse Aspekte. Zum einen geht es mir darum, dass den Menschen bewusst wird, dass ihre Haltung und ihre **Glaubenssätze** ihr Verhalten beeinflussen bzw. steuern.

Ich wünsche mir mehr **Selbstreflexion** für alle in einem System beteiligten. Zum anderen möchte ich das Bewusstsein schärfen, dass Jeder im Projekt für den Erfolg verantwortlich ist. Alles was ich tue, lasse, sage, schreibe, ausdrücke etc. hat eine Wirkung und bewirkt etwas bei meinen Mitmenschen. Jeder hat einen Einfluss auf das Gesamtsystem.

Die Komplexität bedingt und erfordert das Denken in Wechselwirkungen. In einfachen Projekten, in denen am Fließband etwas produziert wird, reicht es noch in einfachen Ursache-Wirkungs-Relationen zu denken und zu managen. Sobald wir uns in einem komplexen Projekt befinden, erkennen wir die Relation zwischen Ursache und Wirkung erst in der Retrospektive. Hier kommt es darauf an in Wechselwirkungen zu denken. Was beeinflusst was und wie. Das bedeutet für uns Menschen im Arbeitsleben immer noch die **größte Herausforderung** im Umgang mit Komplexität .

business-on.de: Wie schnell geht eine solche Veränderung von statten?

Stephanie Borgert: Ein Teil der notwendigen Veränderungen, um Projektorganisationen resilienter zu machen, sind Verhaltensänderungen. Die Regeln der **Zusammenarbeit** im Projektteam sind hierfür ein Beispiel. Veränderungen auf der Verhaltensebenen können (den Willen dazu vorausgesetzt) sehr schnell gehen. Denn explizit verabredete Verhaltensregeln sind ja mit der Absprache im Team bewusst gemacht und können schnell umgesetzt werden. Veränderungen, die auf der Ebene von Haltungen, Sichtweisen, Glauben stattfinden sind langwieriger und brauchen eine intensive und iterative Auseinandersetzung. Das lässt sich am Thema der **Kultur** gut festmachen. Am Ende bestimmt die Kultur, wie ein Projekt(-Team) sich verhält. Die Kultur einer Organisation zu verändern ist zeitintensiv und kann nur gelingen, wenn sie im Diskurs stattfindet und von allen mitgetragen wird.

business-on.de: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Müssen sich die Mitarbeiter anpassen oder die gesamte Unternehmenskultur?

Stephanie Borgert: Beides. Meiner Meinung nach brauchen wir vor allem eine andere bzw. neue Führungskultur, wenn wir in komplexen Organisationen dauerhaft resilient und erfolgreich sein wollen. Wir müssen vom immer noch oft vorherrschenden „Command & Control“ Führungsstil zu einem unterstützenden Führungsstil. Das dient beiden Aspekten, dem Aufbau der Resilienz und dem Meistern der Komplexität. Aber auch auf der Mitarbeiterebene muss noch verstärkt der systemische Gedanke etabliert werden. Es ist eben nicht egal, was ich als „einfacher“ Mitarbeiter tue oder lasse. Jeder spielt eine wesentliche Rolle im System.

ÜBER STEPHANIE BORGERT

Stephanie Borgert (Dipl.-Inform.) ist Systemischer Business Coach und mit ihrem Unternehmen denkSystem auf Coaching, Training und Beratung für komplexe

business-on.de: Sie sprechen in Ihrem Buch von einem Modell der Hoch-Adaptiven-Projekte (H.A.P). Was ist das genau?

Stephanie Borgert: Das **H.A.P.-Modell** wurde von mir entwickelt, um die wesentlichen Stellschrauben der organisationalen Resilienz zu beschreiben. Die konzeptionelle Basis dieses Modells besteht aus drei Säulen: dem Konzept der individuellen Resilienz, dem Konzept der HRO, den Erfahrungen meiner Kunden und meinen eigenen.

Das Konzept der Resilienz, das in der Fachliteratur oft über die sieben



Sascha O. Zöller

Sascha O. Zöller ist seit 2008 Redakteur und Herausgeber von business-on.de in München und Südbaden.

Folgen Sie Ihm auf [google+](#)

Projekte und Veränderungsprozesse spezialisiert.

Faktoren Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Zukunft gestalten, Beziehungen gestalten, Verantwortung übernehmen und Selbstregulation dargestellt wird, ist allein schon sehr wertvoll für die Gestaltung von Projektorganisationen. Um ein Projekt wirklich adaptiv zu machen, braucht es noch weitere Facetten wie beispielsweise eine entsprechende Fehlerkultur, den Umgang mit der eigenen Wahrnehmung, das Hören auf schwache Signale und so weiter. All diese Aspekte sind im H.A.P.-Modell zusammengefasst und beschrieben.

business-on.de: Das H.A.P.-Modell besteht aus 6 Hauptdimensionen die ein Unternehmen/Projekt hauptsächlich beeinflussen. Bitte erläutern Sie diese ein wenig genauer.

Stephanie Borgert: Ich beschreibe an dieser Stelle einige Facetten beispielhaft. Dimension 1 ist die **Ausrichtung**. Hier geht es um Aspekte wie die Zielorientierung des Projektes und das Arbeiten mit einer emotional resonanzfähigen Vision. Dabei stellt sich immer auch die Frage, in welcher zeitlichen Orientierung ein Projektteam denkt und arbeitet. Ist es fokussiert auf die Probleme der Vergangenheit oder die Lösungen der Zukunft? Wichtig ist also die übergeordnete Frage: „Wie gestaltet die Organisation ihre Zukunft?“

Die zweite Dimension ist das **Umfeld**. In komplexen Projekten brauchen wir ein Umfeld, in dem Kooperation vor Konkurrenz geht, denn die Menschen sollen vernetzt und selbstorganisiert arbeiten. Dazu braucht es Vertrauen als Basis, und das lässt sich nur in Kooperation schaffen und erhalten. Gleichzeitig muss hier auch darauf geschaut werden, wie ein Projekt mit seinen „Systemgrenzen“ umgeht. Macht das Team alles unter sich aus und schottet sich nach außen ab oder ist es im wirklichen Sinne ein offenes System.

Die **Sensitivität** ist als dritte Dimension zu nennen und betrachtet Aspekt wie schwache Signale und Vereinfachung. Gerade Experten passiert es immer wieder, dass sie in die sogenannte Expertenfalle tappen. Das bedeutet, dass sie glauben: „Was ich nicht weiß, gibt es nicht.“ Diese Haltung kann dazu führen, dass andere Meinungen nicht gelten gelassen werden und Generalisten oder neue Kollegen gar nicht gehört werden. Für die Arbeit an Lösungen ist das natürlich sehr kontraproduktiv.

An vierter Stelle steht die **Gestaltung**. Darin finden sich viele Kulturaspekte. Wie geht eine Organisation mit Fehlern (und vor allem auch mit Fast-Fehlern) um? Wie werden Entscheidungen getroffen? In resilienten Organisationen „wandert“ die Entscheidungskompetenz im Krisenfall dorthin, wo das Expertenwissen für die Entscheidungen sitzt. Sie wandert also durchaus von oben nach unten und umgekehrt. Flexibilität ist in dieser Dimension ebenfalls entscheidend. Die Arbeit mit Szenarien im Sinne von „Wenn, dann...“ und „Egal was kommt...“ sind notwendig, um im Krisenfall schnell viele Handlungsoptionen zur Verfügung zu haben.

Das **Teaming** als fünfte Dimension ist natürlich ebenfalls von zentraler Bedeutung. Vertrauen muss die Basis für die Zusammenarbeit sein. Gleichzeitig ist es, auch im Sinne der Diversität, wichtig, dass andere Meinungen, Sichtweisen und Gedanken zugelassen werden. Es muss Diskurs im Projektteam möglich sein und gefördert werden. In einem Projektteam lässt sich beispielsweise anhand der Sprache der Teammitglieder in Besprechungen heraushören, wie es um die Positivität des Teams insgesamt bestellt ist. Klar brauchen wir Pessimisten, sie erfüllen eine wichtige regulative Aufgabe in jedem Team. Die Grundeinstellung in einem komplexen dynamischen Projekt sollte jedoch positiv sein.

Die sechste Dimension widmet sich dem **Wissen**. Das höchste Ziel ist natürlich eine Projektorganisation als lernende Organisation aufzusetzen. Darüber hinaus geht es um Aspekte wie Intuition und Freiraum. Die kollektive Intuition eines Teams ist ein mächtiges Entscheidungsinstrument, das wir in der Komplexität

BUCHEMPFEHLUNG:



[Resilienz im Projektmanagement: Bitt...](#)

Stephanie Borgert
Bester Preis EUR 32,59
 oder neu EUR 39,99

[Kaufen amazon.de](#)
[Information](#)

unbedingt brauchen. Dazu sollten wir wieder lernen unsere Intuition zu nutzen. Freiraum ist unbedingt notwendig, wenn die Mitarbeiter neue Lösungen und Wege erarbeiten sollen. Innovation braucht Freiraum, das kann sowohl zeitliche, örtlich als auch inhaltlich sein.

business-on.de: Wo sehen Sie das Hauptanwendungsgebiet dieser Methode?

Stephanie Borgert: Mit Blick auf Projektorganisationen lässt sich die H.A.P.-Methode, also das konkrete Arbeiten mit dem Modell, an mehreren Punkten sehr gut verankern. Zum einen zum Projektstart, um darüber die gemeinsamen „Spielregeln“ und die notwendige Projektkultur zu erarbeiten und festzulegen. An Krisenpunkten im Projekt, um den Standort zu bestimmen und den Weg aus der Krise, in all seiner Komplexität, zu definieren. Zum dritten nach Abschluss eines Projektes, um die lessons-learned im Sinne einer lernende Organisation aufzuarbeiten und zu verankern.

www.denk-system.com

business-on.de München - Das Wirtschaftsportal der Region München.
2013 © TeamWorker GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Fotocredit: Stephanie Borgert / Stephanie Borgert