

In Erwartung des Unerwarteten

Name: Bernd Kolberg

Studiengang: „Organization Studies“ Universität Hildesheim

Modulthema: Management des Unerwarteten

Dozent: Dr. Herbert Asselmeyer

Datum: 30.09.2010

Copyright: Bernd Kolberg

1 INHALT

2	Einleitung	3
3	Kultur der Achtsamkeit im Projektalltag	4
3.1	Komplexität im Projekt.....	4
3.2	Management Konzepte	7
3.2.1	Evolutionäres Management	7
3.2.2	Chaosmanagement – oder kann alles geplant werden?.....	8
3.2.3	Distributed Leadership	9
3.3	Die Unternehmenskultur als Einflussgröße	11
3.3.1	Projektmitglieder.....	12
3.3.2	Externe Stakeholder.....	13
3.3.3	Unternehmenskultur	14
3.4	Werkzeuge und Prozesse zur Vermeidung von Fehlern	14
3.4.1	Risikoanalyse	15
3.4.2	Eskalationsprozess	16
3.4.3	Early Warning	17
3.5	Ideen zur Stärkung der Sensibilität	18
3.5.1	Achtsamkeitspunkte	18
3.5.2	Expertenlaufbahn	18
3.5.3	Sensibilitätsmanagement beim eigenen Lieferanten.....	19
3.5.4	Kommunikation.....	19
3.5.5	Trainings.....	20
4	Fazit	21
5	Literaturverzeichnis	22

2 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst eine Prüfungsleistung des Moduls „Komplexe Strategien entwickeln“ des Weiterbildungs-Studiengangs „Organisation-Studies“.

Während der Vorbereitung auf die Studienarbeit „Management des Unerwarteten“ ist mir aufgefallen, dass viele Bereiche des Studiums in Verbindung mit dem Thema „Management des Unerwarteten“ gebracht werden können oder sogar müssen. Aus diesem Grund habe ich es mir erlaubt meine letzte Studienarbeit mit einen Streifzug durch einige interessante Themenbereiche des Studiums abzuschließen, die mit dem „Management des Unerwarteten“ im Zusammenhang stehen.

Zugleich möchte ich das Thema wieder der Praxis widmen und Erfahrungen, sowie auch Beispiele aus dem Projektalltag aus Sicht des Projektleiters nutzen, um die Problematik zu verdeutlichen und mir selber Lösungen für die tägliche Projektarbeit zu erschließen. Deshalb weiche ich geringfügig von der eigentlichen Aufgabenstellung ab.

Der Titel der Studienarbeit lautet:

In Erwartung des Unerwarteten

Mit Hilfe der Studienarbeit möchte ich folgende Fragen ansprechen und wenn es der Umfang der Arbeit zulässt, auch beantworten:

- Warum sind Störungen während der Projektphase normal und nicht die Ausnahmen?
- Warum ist ein Projektplan, nachdem er fertig gestellt wurde, schon schnell wieder veraltet?
- Warum kann oder soll ein Projektleiter allein kein Projekt leiten?
- Welche Werkzeuge können eingesetzt werden, um die Achtsamkeit aller Projektbeteiligten zu erhöhen?
- Können auch externe Stakeholder (Lieferanten, Kunden) zur Achtsamkeitskultur beitragen?

Der weite Themenbereich der Vorlesungen - Organisieren mit Projekten - Changemanagement - Aktuelle Management Konzepte - Kooperationen - Führung und Organisationslernen werden in Bezug auf eine „Kultur der Achtsamkeit“ in dieser Arbeit berührt.

Im Buch von Karl E.Weick und Kathleen M.Sutcliffe mit dem Titel „Das Unerwartete managen“ (Weick & Sutcliffe, 2007), dem OS-Reader und dem Foliensatz der Vorlesungen, finden sich viele gute Anregungen, an denen sich die Studienarbeit orientiert. Es wird der Versuch unternommen mit dieser Hilfe und eigenen Beispielen aus der Projektarbeit die IST-Situation der Kultur der Achtsamkeit bei FAIRMOBIL zu analysieren und, wenn möglich, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

3 KULTUR DER ACHTSAMKEIT IM PROJEKTALLTAG

*„Konzentration ist einschränkend, auf einen bestimmten Bereich begrenzt,
während Achtsamkeit grenzenlos ist.“*
(J. Krishnamurti, Das Licht in dir)

Die Welt erscheint uns in den letzten Jahrzehnten komplexer geworden zu sein. Das merken wir in der Arbeitswelt und auch an immer schwieriger zu lösenden gesellschaftlichen Problemen. Eurokrise, Schuldenbremse, demographischer Wandel, Weltwirtschaftskrise sind nur einige Stichworte, die uns in der letzten Zeit **Komplexität** deutlich vor Augen führt. Wie sich dieses in den Projekten und Umwelten widerspiegelt, möchte ich im ersten Kapitel zeigen. **Management Konzepte**, die eine Kultur der Achtsamkeit fördern, andere weniger, sind ein weiteres interessantes Thema. Eng verknüpft mit dem Management Konzept steht die **Unternehmenskultur** als Basis für Qualität, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Respekt und Produktivität. Des Weiteren werden **Werkzeuge** und Prozesse, die das Erkennen von Risiken und möglichen Fehlern im Vorfeld fördern, angesprochen. Der Abschluss dieser Studienarbeit beschäftigt sich mit der Frage wie alle Projektmitglieder das gleiche Verständnis zum Thema Achtsamkeit entwickeln können, die Sensibilität erhöht werden kann und welche Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikation bestehen.

3.1 KOMPLEXITÄT IM PROJEKT

*„Die Komplexität eines Systems steigt mit der Anzahl an Variablen,
der Anzahl an Verknüpfungen zwischen diesen Variablen,
sowie der Funktionalität dieser Verknüpfungen“*
(Peter Milling)

In der Einleitung habe ich die Frage gestellt warum die in Projekten häufig auftretenden Störungen normal sind und nicht nur Ausnahmen bilden. Warum Projektpläne schnell wieder veralten und dies scheinbar mit immer höherer Geschwindigkeit.

Meine These: Weil die technischen Produkte, die globale Projektstruktur und die Organisationsumwelt im Laufe der letzten Jahrzehnte deutlich komplexer geworden sind. Die Anzahl der Variablen und Unbekannten hat zugenommen, so dass Störungen häufiger auftreten. Es ist unmöglich alle Variablen mit zu bedenken und es muss häufig, um geplant werden. Um diese These zu stützen, habe ich aus meinem beruflichen Erfahrungsbereich ein Beispiel aus der Projektarbeit gewählt.

Hierbei geht es um eine bislang sehr seltene, gemeinschaftliche, trilaterale Projektentwicklung in der Automobilindustrie. Drei große Konzerne BMW, DAIMLER und FAIRMOBIL entwickeln ein gemeinsames Produkt. An dieser Stelle verweise ich auf die Anlage I u. II. Hier findet der Leser das Kurzprofil des Unternehmens FAIRMOBIL und eine Beschreibung des NTP-Projekts, welches zum besseren Verständnis beitragen soll. Im Folgenden wird mehrfach auf das NTP-Projekt verwiesen.

Wie schon erwähnt hat die Komplexität der Produktentwicklung im Automobil in den letzten 20 Jahren stark zugenommen. Das Unternehmen FAIRMOBIL verlagerte in den 1990er Jahren die Produktion ins Ausland. Als nächster Schritt folgte kurze Zeit später die technische Produktentwicklung global zu verteilen, um dadurch die Kosten weiter zu senken. Durch die **Globalisierung** entstanden neue Chancen, aber auch eine neue Dimension von Komplexität. Das Arbeiten in unterschiedlichen Zeitzonen bringt Vorteile. Oft sind

Softwarefehler in Deutschland zum Ende des Arbeitstages noch schwerwiegend existent und am folgenden Tag zu Arbeitsbeginn von den Kollegen in Indien oder China schon gelöst. Die Kommunikation der Kollegen aus Asien, Europa und USA untereinander ist allerdings schwierig und beschränkt sich auf kurze Zeitschlitzte, während des Tages. Zusätzlich leidet die Qualität der Kommunikation durch überwiegend Nichtmuttersprachler. Trotz dessen müssen alle global verteilten Projektgruppen effizient die gleichen Ziele verfolgen.

Kulturunterschiede führen zu Missverständnissen und falschen Erwartungshaltungen.

Ein Beispiel, welches ich gerne anführe, kostete der Entwicklung bei FAIRMOBIL 9 Wochen Zeit, viel Geld und Mühen. Es handelte sich um eine Displayentwicklung für ein Autoradio eines Lieferanten in Taiwan, der dieses Bauteil FAIRMOBIL zuliefert. Das Display hielt nach erster Prüfung nicht zu 100% die geforderte Spezifikation ein. Es folgte eine lange Reihe von erfolglosen Verbesserungsschleifen, bis zur Involvierung des höheren Managements. Trotz alledem ohne Erfolg. Zum Ende kam heraus, dass die Kollegen der Zulieferfirma aus Taiwan schon von Anfang an wussten, dass aus technischer Sicht keine Verbesserung mehr möglich war. Dies hatte uns die Firma schon anfangs signalisiert, wir als Europäer aber hatten dieses Signal nicht verstanden. Das direkte Zugeben, so wie wir es verstehen, dass keine Verbesserungen mehr möglich waren, war bei den Kollegen mit chinesischen Wurzeln undenkbar, da es als Gesichtsverlust gewertet worden wäre. Die transparente Kommunikation, dass das Versprochene nicht besser geht, wird in dieser Kultur vollkommen unterschiedlich, im Vergleich zur europäischen Kultur, ausgedrückt.

Ein weiterer Punkt welcher die Komplexität im Projektalltag erhöht ist, die Tatsache, dass immer häufiger auf externe **Mitarbeiter von Leiharbeitsfirmen** (Arbeitnehmerüberlassung) zurückgegriffen werden muss. Durch die steigende Komplexität der Produkte stehen nicht immer alle nötigen Kompetenzen im eigenen Unternehmen sofort zur Verfügung. Dafür ist die Expertise von externen Mitarbeitern nötig, die idealerweise kurzfristig und ohne große Einarbeitung in das Projekt einsteigen können. Dies ist ein Vorteil, wenn solche externen Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Der Nachteil allerdings ist, dass diese Kollegen keine feste Bindung an das Unternehmen haben, Identifikation fehlt, die Fluktuation hoch ist und oft das mitgebrachte Wissen nicht im Unternehmen verbleibt.

Die **Projektumgebung** hat sich verändert. Die Automobilhersteller vergeben die Aufträge in einer langen, kommerziell geprägten Angebotsphase, sehr spät. Während dieser ersten, oft immer wieder verlängerten Phase des Projektes, geht viel kostbare Zeit verloren. Das zeitliche Projektziel bleibt allerdings gleich. Verschärft wird die Entwicklungsumgebung durch knappe Budgets und sehr gering erzielte Verkaufspreise. Rationalisierungen von Projektunterstützungsfunktionen wie Sekretärinnen, Projektkoordinatoren, Projektcontroller etc. führen oft zu Störungen der Projekte, die in der Vergangenheit durch deren Funktionen abgefangen werden konnten.

Weiterhin tragen gestiegene Produkthanforderungen zur technischen Komplexität bei. Eine hohe Anzahl vernetzter Funktionen müssen in immer kürzerer Zeit implementiert werden. Gleichzeitig steigt der Qualitätsanspruch der Kunden. Das internationale Entwicklungsteam muss während der Projektlaufzeit flexible und schnell auf eine hohe Dichte von Veränderungsanfragen des Kunden reagieren. In Zukunft wird es verstärkt zu zusätzlichen öko-, sozialen Anforderungen an die Produkte kommen. Es wird eine Rolle spielen wo und unter welchen sozialen Bedingungen die Produkte gefertigt werden. Schon jetzt werden von unseren Kunden und durch Gesetze Gewichtsreduzierungen, das Verbot von Schadstoffen,

so wie geringe Stromaufnahmen gefordert, um den heutigen Anforderungen nach umweltfreundlichen und Energieeffizienten Produkten gerecht zu werden.

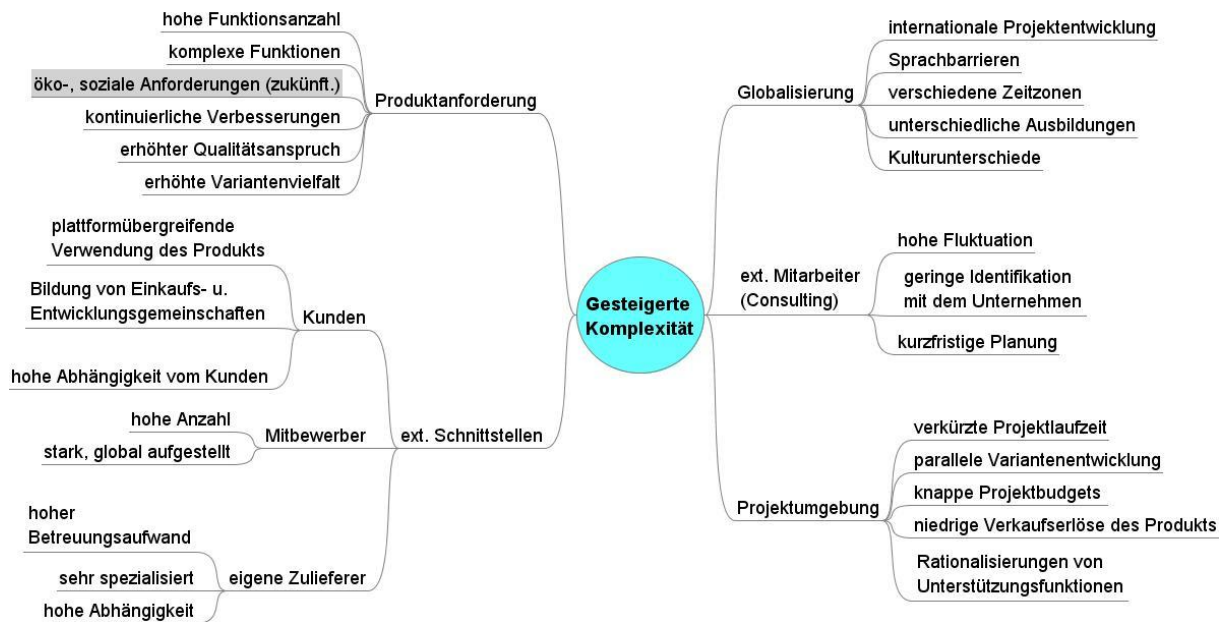


Abbildung 1: Gesteigerte Komplexität als Beispiel aus dem Projektalltag der Automobilindustrie

Kunden schließen sich wie im Beispielprojekt zusammen und es entstehen Einkaufs- und Entwicklungsgemeinschaften mit komplexer, trilateraler Kommunikationsstruktur, unterschiedlichen Automobilarchitekturen, aber gleichen Zielen. Ebenso das Änderungsmanagement, während der Entwicklungsphase mit drei Parteien, stellt eine große und neue Herausforderung dar.

Auch das Betreuen, der im hohen Umfang spezialisierten Lieferanten, hat an Aufwand zugenommen. Die Entwicklung der **externen Unternehmen** von Spezialbauteilen in sehr kurzen Entwicklungszyklen, ist kaum überschaubar und birgt große Risiken, die oft zu Störungen der eigentlichen Produktentwicklung beiträgt.

Sicherlich kann die Komplexität der aufgeführten Beispiele durch einfache, organisatorische Maßnahmen reduziert werden. In der Gesamtheit aber werden die Sachverhalte in Zukunft an Komplexität eher zu- als abnehmen. Es wird im Projektverlauf noch häufiger zu Veränderungen und Störungen kommen. Das Neuplanen des Projekts wird ein kontinuierlicher Prozess werden. Die Achtsamkeit und Sensibilität der Projektmitglieder ist umso mehr gefragt, je häufiger Störungen den Projektablauf begleiten. Wenn die Störungen normal sind, stellt sich die Frage wie damit am optimalsten umgegangen werden kann? Wie kann daraus gelernt werden? Um die organisatorischen Abläufe aber so effizient wie möglich zu gestalten, bedarf es ein entsprechend angepasstes Management Konzept.

3.2 MANAGEMENT KONZEPTE

„Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbst organisieren, selbst regulieren und evolvieren kann. Das ist das Funktionsgesetz der Natur, das sich in allen biologischen Systemen zeigt“
(F. Malik)

Am NTP Beispielprojekt wurde versucht deutlich zu machen, dass die Komplexität und die Anzahl der Störungen stark zugenommen haben. Eine gefestigte Kultur der Achtsamkeit, die es gewohnt ist mit Störungen, Veränderungen und Fehlern umzugehen und darauf vernünftig reagieren kann, ist also heute und in Zukunft von Vorteil. Als Projektleiter beobachte ich in der Praxis immer wieder die aufkeimende Unsicherheit und Unzufriedenheit wenn aufgrund von Veränderungen durch den Kunden oder durch unvorhersehbare externe Einflüsse neu geplant werden muss und der Projektzeitplan eine neue Revision bekommt.

Welche Fähigkeiten müssen die Projektmitglieder und das Management ausbilden, um mit Unsicherheit, der Unvorhersehbarkeit und dem kontinuierlichen Neuplanen umgehen zu können? Welche Management Konzepte unterstützen die Kultur der Achtsamkeit und fördern den vernünftigen Umgang mit Störungen?

3.2.1 EVOLUTIONÄRES MANAGEMENT

Warum kann ein Manager oder Projektleiter alleine kein komplexes Projekt leiten? Diese Frage habe ich in der Einleitung gestellt. Eine Antwort findet sich im St. Galler Management Model des Vordenkers Hans Ulrich und auch später von Fredmund Malik. Das Evolutionäre Management geht davon aus, dass Organisationen selbstorganisierende und selbstregulierende Systeme sind, die sich nur bedingt nach festen Plänen steuern lassen. Das Konzept setzt auf wenige hierarchische Strukturen und auf die Übernahme von Verantwortung und damit auch auf die Führung des Unternehmens oder Projekts durch viele Mitarbeiter.

Dieses bedeutet in der Praxis für das NTP-Beispielprojekt, dass das Management die Sicherstellung der Infrastruktur, also den Grundaufbau materieller und personeller Art, so wie die Prozesse des Projektes optimal und vor allem flexibel zu organisieren hat.

Für das global verteilte Entwicklungsteam an 10 Standorten und über 20 Netzknoten, siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** im Anhang I, bedeutet das eine große Herausforderung. Zu Projektbeginn geht es primär, um die Bereitstellung von Mitarbeitern und Arbeitsmitteln. Zurzeit sind 140 Personen mit der Entwicklung der NTP Produkte beschäftigt. Die Organisations- und Kommunikationsstruktur ist so zu organisieren, dass die Informationen über flache Hierarchien alle Projektmitarbeiter erreichen und alle wichtigen Informationen wieder zurück zum Managementteam gelangen. So entsteht ein Steuer- und Regelsystem, welches man im Zusammenhang des Evolutionären Managements Kybernetik nennt. Die Verteilung von Informationen wie die Projektziele, Veränderungen, auftretende Störungen, Definitionen von Arbeitspaketen und damit die Verteilung der Verantwortung auf die Teams, gehören zu den wichtigen Informationsinhalten. Rückmeldungen von Risiken und die Eskalation von Problemen und Störungen an das Management schließen den Regelkreis.

Exakt auf das Projekt und die Teams zurechtgeschnittene flexible Prozesse wie das Change-, Fehler- und Risikomanagement ergänzen die Kommunikationsprozesse und sorgen bei den

Teams und Projektmitgliedern für die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Die Eigenmotivation der Projektmitglieder steht im direkten Zusammenhang mit der Qualität der beschriebenen und eingeführten Prozesse im Projekt.

Meine abschließende These zum Evolutionären Management: Je besser die Organisation der Selbstregulierung und die Übernahme von Eigenverantwortlichkeit im Projekt gelingt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, ein hohes Maß an Achtsamkeit auf der Individuellen- und der Projektebene zu erreichen.

Und warum kann ein Projektleiter alleine kein komplexes Projekt leiten? Weil das weitgehend selbstorganisierende Projektteam als eine Einheit viel intelligenter ist, als eine oder wenige Personen allein. Das Projektleitungsteam sollte sich auf die Schaffung der dazu notwendigen Projekt Rahmenbedingungen konzentrieren und so viele „Mikro-Projektleiter“ zulassen wie möglich.

3.2.2 CHAOSMANAGEMENT – ODER KANN ALLES GEPLANT WERDEN?

Eng verknüpft mit der Philosophie des Evolutionären Managements, ist das Chaosmanagement. Es entstand als Gegenmodell zu festen, unflexiblen Organisationsstrukturen und tayloristisch geprägten Managementkonzepten. Eine Abkehr von starrer Bürokratie, Trägheit und eine Antwort auf die Bedürfnisse einer extrem komplexen, dynamischen Globalwirtschaft des heutigen Jahrhunderts. Also auch ein Konzept für die Bewältigung der Aufgaben als Zulieferer in der Automobilindustrie.

Das Wort „Chaosmanagement“ höre ich als Projektleiter im Projektalltag häufig. Meist ist es negativ belegt. Ursache hierfür ist, dass die Eskalation von Problemen und kontinuierliches Krisenmanagement keine kurzfristig auftretenden Zustände mehr sind, sondern ein normaler und fortwährender Prozess. Die Projektmitglieder aber empfinden die Instabilität von Projektplänen und die stetige Veränderung als störend und nicht erstrebenswert, also menschlich gesehen auch als Chaos.

Im Projektalltag entsteht der Eindruck von Chaos, wenn die Zeitpläne im Wochenrhythmus aktualisiert und verändert werden. Wenn der Kunde die Produktspezifikationen kontinuierlich ändert und die laufende Entwicklung damit vermeintlich stört.

Wenn es aber gelingt, auf das vermeintliche Chaos kreativ und flexibel durch eine weitgehende Selbstorganisation und -steuerung zu reagieren, sowie aus Fehlern zu lernen, dann ist das Chaosmanagement in der Lage, mit den komplexen Problemen in der Entwicklung klarzukommen und die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

Ein negativ Beispiel im NTP Projekt, welches das Gegenteil von Selbstorganisation ist, ist der vorgegebene Standard-Projektplan. Dieser Plan wurde im Mutterkonzern von FAIRMOBIL vor längerer Zeit entwickelt und gilt als Pflichtmusterplan für alle Projekte im Konzern. Die Freiheitsgrade zur individuellen Anpassung des MS-Projekt Plans ist stark eingeschränkt. Die Zeitplanvorgabe besteht aus ca. 1200 Zeilen mit vollständig vordefinierten Projektaufgaben, die alle miteinander verlinkt sind und voneinander abhängen. Der Prozess sieht es nicht vor die Verlinkung der Aufgaben zu verändern oder anzupassen. Dieser große Projektplan, der zu Beginn des Projektes über die gesamte Projektlaufzeit von bis zu 3 Jahren bearbeitet sein muss, wird in eine Datenbank eingestellt. Die Datenbank wird verwaltet und wöchentlich, zentral für alle weltweiten Projekte, in der Konzernzentrale in den

USA ausgewertet. Fortschritte und Verzögerungen können so auf Knopfdruck für das Management sichtbar gemacht und kontrolliert werden.

Durch die Standardisierung und unflexiblen Bearbeitungsvorgaben kann der Plan das individuelle Projekt nicht abbilden. Da dieser aber eine Konzernvorgabe ist, wird der gut gemeinte, aber nicht in die Zeit passende Plan, von den Projektmitgliedern nicht akzeptiert. Ein weiteres Problem dabei ist, dass es in der Realität des Projektalltags, durch die Komplexität und den vielen Veränderungen und Störungen, sich die langfristig genau ausgeplanten Projektaufgaben inhaltlich und zeitlich fast täglich ändern. Das bedeutet, dass der langfristige Plan täglich mit viel Aufwand bis zur letzten Aufgabe in der Zukunft modifiziert werden muss. Die wöchentliche, zentral organisierte Kontrolle in einer Besprechung trägt weiterhin dazu bei, dass der Plan „geschönt“ wird und seine eigentliche Funktion als Steuerungs- und Kontrollprozess verloren hat.

In diesem Beispiel zeigt sich ein veraltetes Management Konzept, das zentral organisiert ist und auf einer engen Kopplung der Projektteams basiert. Der starke Kontrollmechanismus durch das Management und der standardisierte Projektplan führen zur Aufgabe von Verantwortung und der Projektselforganisation. Im schlimmsten Fall führt es zu Trägheit und blinden Bürokratismus. Fordert das Projekt aber Flexibilität und Selbstorganisation, kollidieren diese Konzepte. Es kommt zu Unachtsamkeit, Fehlern und einer Unternehmenskultur der Fehlerignoranz.

3.2.3 DISTRIBUTED LEADERSHIP

Die vorherigen Unterkapitel haben die Vorteile einer dezentralen und auf vielen Schultern verteilten Verantwortung zur Förderung der Selbstorganisation, Selbststeuerung und Achtsamkeit im Projekt aufgezeigt. In der Literatur existiert der Begriff „Distributed Leadership“, mit der die Zusammenarbeit von oberen-, mittleren- und unteren Management bezeichnet wird. Im Beispielprojekt definiere ich den Begriff etwas anders, obwohl auch im NTP Projektführungsteam fast alle Führungsebenen vertreten sind.

Im Laufe der Organisation des NTP Projektes wurde versucht die Management Verantwortung zu verteilen. Das Führungsteam (Steeringteam) besteht heute aus einem Projektmanager (PM), zwei technischen Managern (TM), zwei Chefsingenieuren (CE), einem Plattformmanager (PTM) und einem Projekt Koordinator (PK). Des Weiteren stellt jede Fachabteilung eine Person als „Kompetenz Lead“ ab, die zum Steeringteam gehört. Durch diese Konstellation ist automatisch die Vertreterregelung der Führung geregelt. Es fällt nicht sehr ins Gewicht wenn ein Führungsteammitglied fehlt.



Abbildung 2: Das global verteilte Führungsteam (Steering-Team)

Die Mitglieder des Steeringteams arbeiten weltweit verteilt (siehe auch Anlage I, **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) und nicht nur zusammen an einem Standort. Drei Besprechungen in der Woche, als Telefonkonferenzen organisiert, stellen die direkte verbale Kommunikation und den Austausch wichtiger Informationen sicher. Alle Mitglieder, mit teils unterschiedlichen Ausbildungen, begegnen sich als Experten auf Augenhöhe. Alle Mitglieder des verteilten Führungsteams sind für ihre Fachbereiche und der Abarbeitung von definierten Arbeitspaketen und der Zielerreichung verantwortlich. Trotz dessen gibt es keine scharfe Trennlinie zwischen den Fachbereichen, so dass auch flexibel, über den jeweiligen Fachbereich hinaus, Aufgaben übernommen werden können. Es wird ein kooperativer Führungsstil angestrebt. Ein weiteres Ziel ist es über die Grenzen des Steeringteams Verantwortung an die Projektmitglieder weiterzugeben, um ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenmotivation zu erreichen.

„Alle arbeitspsychologischen Forschungsergebnisse im Bereich des Themas „Motivation“ weisen darauf hin, dass ein tendenziell wachsender Teil der Arbeitnehmer nach Eigenverantwortung strebt“ (Simon, 2002).

Nach Walter Simons Zitat passt die Übertragung von Eigenverantwortung auf die Projektmitglieder in unsere immer komplexer werdende Zeit. Rückmeldungen aus allen Fachgebieten zu Risiken und Verbesserungen sind so leichter möglich und kommen im Steeringteam an. Somit trägt die geteilte Verantwortung zur positiven Unternehmenskultur bei und fördert damit ein sensibles, achtsames und selbstbewusstes Projektklima.

3.3 DIE UNTERNEMENSKULTUR ALS EINFLUSSGRÖSSE

„Echte Kultur offenbart sich in der Wertschätzung der Persönlichkeit“
(Paul Anton Bötticher)

Um Achtsamkeit im Projekt nachhaltig zu institutionalisieren ist es wichtig, wie schon erwähnt, die Unternehmenskultur mit in die Überlegungen einzubeziehen. Welche Art der Haltung, der Werte und den Beziehungen zwischen Kollegen, Kunden und Lieferanten fördern die Achtsamkeit und damit den positiven Umgang mit dem Unerwarteten?

Bei Betrachtung der NTP Projektgrenzen stellt man fest, dass das Projekt organisatorisch in das Unternehmen FAIRMOBIL eingebettet ist und es einige Schnittstellen über die Unternehmensgrenzen hinaus nach außen gibt. Die externen Stakeholder sehe ich als einen großen beeinflussenden Teil der Projektkultur und diese als eine Teilmenge der Unternehmenskultur.

Wechselseitig bedeutet das, dass die FAIRMOBIL **Unternehmenskultur** und die **externen Stakeholder** eine große Rolle spielen und nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Des Weiteren ist das **Projektmitglied** in Bezug auf seinem individuellen Charakter, seiner Haltung und Erfahrungen zur Achtsamkeit, eine wichtige, zu betrachtende, Einflussgröße.



Abbildung 3: Die drei Einflüssebenen auf die Projektkultur

Die Haltung und Werte, die den erfolgreichen Umgang mit dem Unerwarteten im Projekt fördern, sollen auf den drei Einflüssebenen im Folgenden kurz beleuchtet werden. Hierbei können aufgrund des Umfangs dieser Arbeit und der Komplexität des Themas Unternehmenskultur, leider nur wenige Punkte angesprochen werden.

3.3.1 PROJEKTMITGLIEDER

*„Krisen sind Angebote des Lebens sich zu wandeln,
man brauch noch gar nicht zu wissen was neu werden soll,
man muss nur bereit und zuversichtlich sein“*
(Luise Rinser)

Ob in der Gesellschaft oder im Beruf, der Mensch ist heute, vielleicht mehr denn je, häufig mit Veränderung und Anpassung konfrontiert. Bei Mitarbeitern in Unternehmen und in Projekten kann dies zu einem Verlust von Vertrautheit und Kontrolle führen. Es entsteht Unsicherheit und oft auch eine gewisse Ablehnung gegen das Neue. Im Projektalltag beobachte ich allerdings immer wieder, wie unterschiedlich Menschen auf Störungen und Fehlentwicklungen im Projektablauf reagieren. Einige sehen darin eine Chance Dinge zu verbessern und aktivieren automatisch ihr persönliches Krisenmanagement, suchen mit dem Team nach einer Lösung, nach dem Motto „All hands on deck“, wie einer meiner Kollegen immer sagt, wenn es darum geht eine Krise durch Teamleistung zu bewältigen. Andere wehren sich mit viel Energieaufwand gegen diese Störungen oder Veränderung, auf die sie scheinbar keinen Einfluss haben und konzentrieren sich auf die Abwehr, der auf sie zukommenden, vermeintlichen Schwierigkeiten. Menschen die besonders gut mit dem Schicksal oder einfach mit dem Unerwarteten umgehen können bezeichnet man als **Resilient**.

Resilienz (von lateinisch *resilire* = „zurückspringen, abprallen“, deutsch etwa *Widerstandsfähigkeit*) beschreibt die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen (Wikipedia).

Angefangen in den 1950iger Jahren, mit den Untersuchungen von Kriegskindern, die trotz extremer physischer- und psychischer Grenzerfahrungen, beeindruckend mit dem Erlebten umgehen konnten, hat die Resilienzforschung in den letzten Jahrzehnten viele neue Bereiche erschlossen. Die Resilienzforschung hat auch Einzug in die Berufswelt und damit in die Organisationen gefunden.

Die Vermutung liegt nahe, dass die Projektmitglieder, die optimistisch an unerwartete Ereignisse heran gehen, eine besondere Art der Problembewältigung entwickelt haben und mehr Resilienz zeigen als andere. Eine Fähigkeit, immer wieder in den Grundzustand überzugehen. Das Unerwartete besonders gut zu managen hat also auch mit dem persönlichen Charaktereigenschaften der Projektmitglieder zu tun. Diese wiederum geben als Ganzes der Projektkultur eine gewisse Resilienz, die Fähigkeit des Projektes als Ganzes mit Störungen umzugehen.

Was kann aus Sicht des Managements getan werden, um Projektmitglieder in diese Richtung zu entwickeln? Ein erster Schritt, den ich aus meiner eigenen Erfahrung hier gerne als Vorschlag aufführen möchte, ist das „Akzeptieren von Veränderungen“.

Akzeptanz (von [lat.](#) „accipere“ für *gutheißen, annehmen, billigen*) ist eine Substantivierung des Verbes *akzeptieren*, welches verstanden wird als *annehmen, anerkennen, einwilligen, hinnehmen, billigen, die Bereitschaft etwas zu akzeptieren* (Wikipedia).

Die Aufgabe des Führungsteams ist es, den Projektmitglieder von Beginn an immer wieder vor Augen zu führen, dass es normal ist und es im weiteren Projektverlauf immer wieder zu unerwarteten Ereignissen, Fehlern und Veränderungen kommen wird. Allein diese Fakten zu akzeptieren und sich darauf auch innerlich vorzubereiten, führt zu einem Umdenken und

damit zu mehr Aufmerksamkeit und der Bereitschaft lösungsorientiert an Veränderungen heran zu gehen.

Ein weiterer Punkt ist die Förderung des Selbstbewusstseins der Projektmitglieder mit Fehlern und Risiken umzugehen. Das Führungsteam hat die Aufgabe durch Vertrauen und den Respekt vor Expertenwissen Vertrauen und Selbstbewusstsein aufzubauen. Im Projektalltag habe ich, wie auch im Buch von Karl E.Weik und Kathleen M.Sutcliffe beschrieben, häufig beobachtet, dass sich das Management in Krisensituationen tief in Probleme einmischt, die eigentlich nur die Experten lösen können.

Als Beispiel möchte ich an dieser Stelle eine Gegebenheit aus meinem Projektalltag schildern.

Bei der Entwicklung eines Autoradios von FAIRMOBIL, für einen großen Automobilkonzern, ist es kurz vor Serienanlauf bei den letzten Umweltverträglichkeitsuntersuchungen im Labor zu gesprungen Kunststoffasten gekommen. Es stellte sich nach kurzer Zeit heraus, dass die Kombination von Grundierung und der schwarze Hochglanzlack für das Springen der Tastknöpfe verantwortlich waren. Das Thema war sehr komplex und eine echte Krise, weil der Serienanlauf einer neuen Fahrzeuggeneration und damit natürlich viel Geld und Reputationsverlust auf den Spiel stand. Anstatt den Experten beider Seiten mit der vollen Verantwortung und allen Möglichkeiten des Krisenmanagements auszustatten, diskutierten über einen längeren Zeitraum die Geschäftsführungsebene von FAIRMOBIL mit einer Ebene unter dem Vorstand des Autokonzerns über Details des komplexen Lacksystems. Die Experten bekamen von den Managern Aufgaben, die sie als völlig irrelevant zur Behebung des Problems beurteilten, sie selber aber nicht ernsthaft angehört wurden. Die Folge war, dass sich die Experten bei FAIRMOBIL nicht mehr um den Fortschritt der Lösung des Problems kümmerten und unzufrieden nur die Aufgaben ausführten, die ihnen aufgetragen wurden. Es vergingen so ca. zwei Wochen ohne eine Durchbruch zu erzielen. Erst nach dem Scheitern der technischen Krisenbewältigung durch das Management kamen die Experten wieder zu Wort. Wertvolle Zeit war verschwendet und das Problem erst nach weiteren 2 Wochen gelöst.

Ein Management, welches den Projektmitgliedern höchstes Vertrauen schenkt, Fehler akzeptiert, führt zu einer selbstbewussten Projektkultur der gegenseitigen Achtung und Respekts, die die Grundlage für den Umgang mit dem Unerwarteten bildet.

3.3.2 EXTERNE STAKEHOLDER

Im Beispiel Projekt NTP bezeichne ich die eigenen Lieferanten und den Kunden als Stakeholder. Die Auswahl der Lieferanten und die „Wahl“ der Kunden spielen eine große Rolle in Bezug des Einflusses auf die eigene Unternehmenskultur. Betrachtet man sich gegenseitig als gleichwertige Entwicklungspartner, die sich fair auf Augenhöhe mit Respekt und Vertrauen begegnen, oder existiert ein Ungleichgewicht, indem das Kunden-Lieferanten Abhängigkeitsverhältnis ausgenutzt wird?

Aus meiner Erfahrung als Projektleiter in der Automobilzulieferindustrie habe ich beide Facetten kennen gelernt. Ideal zur Förderung der Aufdeckung von Risiken und dem Umgang mit dem Unerwarteten, ist natürlich die Kooperation auf Augenhöhe. Durch die Haltung des absoluten Vertrauens und der Ehrlichkeit des Partners gegenüber, gibt es keine Veranlassung Risiken und Schwierigkeiten zu verheimlichen oder die Problemlösung aufzuschieben. Es gibt ein gemeinsames Ziel und der faire Umgang ist der Boden einer

gesunden Projektkultur über Unternehmensgrenzen hinweg, die aufmerksam den Projektverlauf beobachtet und mit Störungen am besten umgehen kann. Deshalb ist es für den erfolgreichen Projektabschluss auch notwendig, nicht nur passende Lieferanten, sondern auch Kunden zu gewinnen, die zur eigenen Unternehmenskultur passen. Leider ist dies in der Realität aus wirtschaftlichen Gründen meistens nicht möglich.

3.3.3 UNTERNEHMENSKULTUR

Folgend einige selbsterlebte Beispiele zur Stützung meiner These aus 15 Jahren Berufserfahrung, dass die Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf den Umgang mit Störungen und unvorhersehbaren Ereignissen hat.

Meine Lehrzeit als Radio- u. Fernsichttechniker verbrachte ich in einem kleinen Betrieb mit zwei Angestellten Gesellen, drei Lehrlingen und dem Meister, der auch der Chef der kleinen Firma war. Es herrschte ein eng gekoppelter, sehr autoritärer Führungsstil. Fehler wurden nicht akzeptiert und sogar mit Härte bestraft. Es herrschte ein Betriebsklima des Misstrauens, der Unehrlichkeit und Fehler wurden vertuscht. Die kleine Firma war durch das entstandene schlechte Betriebsklima nicht in der Lage mit den kleinsten Störungen oder Fehlern lösungsorientiert und effektiv umzugehen.

Als Dipl. Ingenieur arbeitete ich die ersten sechs Jahre nach dem Studium in einem schwedischen Weltkonzern der Telekommunikationsindustrie. Das schwedische Management kannte nur wenige Hierarchieebenen und es kam bei Besuchen vor, dass sich beim Essen in der Kantine die höchsten schwedischen Top-Manager unerwartet nach meinen Erfahrungen in der Firma erkundigten. Die Top-Manager des Konzerns, mit damals 120.000 Mitarbeitern weltweit, stellten sich mit ihrem Vornamen vor und interessierten sich dafür, Informationen direkt aus der Belegschaft zu bekommen. Die Unternehmenskultur basierte auf einer moralischen Wertevorstellung, die als Ethik-Richtlinie jedermann bekannt war und auch gelebt wurde. Entsprechend war das Klima sehr vertrauensvoll und durch Respekt vor Jedermann geprägt, egal ob oder welchen Titel er besaß, welcher Hautfarbe oder Nationalität. Entsprechend tolerant wurde mit Fehlern umgegangen. Selber verursachte Fehler wurden als menschlich angesehen. Jegliche Störungen des Projektablaufs als normal eingestuft. Ich lernte in dieser Umgebung zuerst gemeinsam nach einer Lösung zu suchen. Erst danach wurde auf der sachlichen Ebene die Fehlerursache analysiert, um die Fehlerquelle in Zukunft abzustellen und zu lernen. Durch die ausgezeichnete Unternehmens- u. Fehlerkultur war es möglich, durch Achtsamkeit viele Risiken früh zu thematisieren, zu minimieren und mit Störungen professionell umzugehen. Durch die wenigen Hierarchieebenen konnten Probleme leicht in höhere Entscheidungsebenen gebracht werden und Lösungen gefunden werden.

3.4 WERKZEUGE UND PROZESSE ZUR VERMEIDUNG VON FEHLERN

Im Projektmanagement bei FAIRMOBIL sind heute in den Projekten drei Werkzeuge etabliert, um Risiken vorzubeugen, die Sensibilität von Abläufen zu fördern und sich auf das Unerwartete vorzubereiten. Alle drei Werkzeuge bzw. Prozesse sind von mir während der letzten Projekte neu eingeführt oder modifiziert worden.

3.4.1 RISIKOANALYSE

Die Risikoanalyse ist ein Werkzeug, mit dessen Hilfe das FAIRMOBIL Projektteam, die Kunden und auch die Lieferanten sensibilisiert werden sollen unvorhersehbare Störungen aus den Erfahrungen zu prognostizieren und als mögliche Risiken aufzuzeigen. Bei einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit werden Pläne erarbeitet, die Ausweidlösungen im Eintrittsfall der Störung aufzeigen.

Die Risikoanalyse wird in regelmäßigen Besprechungen mit dem Projektteam, den Kunden und den FAIRMOBIL Lieferanten durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine einfache Excel-Liste, in der Risiken aufgeführt sind, die von den Teams gemeinsam beurteilt werden.

No	Description of the risk	date	Rating			expected timing of risk	responsible	Risk mitigation plan
			Probability/ Eintrittswahrschl	Severity/Risc/ Mitigation/Schweregrad	Score			
14	FLO-TV will stop transmitting US digital TV content. As consequence the other US-TV standards will be cancelled as well and with this the entire Business Case is on risk	23-Jan-2011	3	6	18	23-Apr-2011	Wieners /Müller	1. Timing with milestones has been set up to define "day of no return"

Abbildung 4: Beispiel eines gemeinsam beurteilten Risikos aus dem NTP Projekt mit Bewertung durch den Kunden und dem Projektteam

Neben der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit, wird die Auswirkung bei Eintritt der Störung als Schweregrad abgeschätzt. Die Beurteilung kennt nur drei Stufen, eins, drei und 6. Die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit wird multipliziert mit dem geschätzten Wert des Schweregrades beim möglichen Eintritt des Risikos. Daraus ergibt sich als kleinster Wert eins und als größter Wert sechsunddreißig.

Durch diese Vorgehensweise hat sich in der Praxis gezeigt, dass mehrere Parteien sich gemeinsam auf Störungen vorbereiten und diese bei Eintritt keine Überraschung mehr sind. Somit kann man sich besser auf die Lösungen konzentrieren. Dieser Prozess steigert die Sensibilität für Abläufe und erhöht die Aufmerksamkeit aller Projektbeteiligten.

9 Box-Model

High Impact - Cost increase - Next Customer Delivery in danger - Escalation at Customer on Management level expected 6	6	18	36
Medium Impact - Missed Function in Customer delivery - Customer escalation in Team Meetings - Slight BOM increase to resolve issue 3	3	9	18
Low Impact - Spec Deviation until C-sample - No Customer Escalation Expected - No BOM Impact - Tooling Change within planned budget 1	1	3	6
Probability/Impact/Eintrittswahrscheinlichkeit Risk_Mitigation/Schweregrad	-Mitigation Plan in place -Customer has agreed to deviation 1	Medium - Still in Negotiation with the customer/supplier -PJM may need support from Management to convince customer/supplier -EGM / TM / PM need help to execute plan 3	Risk Mitigation -Customer does not accept deviation -No Risk Mitigation Plan in place 6

Abbildung 5: Das 9 Box Modell als Orientierungshilfe zur Beurteilung von Risiken (modifizierter FAIRMOBIL Prozess, B. Kolberg)

3.4.2 ESKALATIONSPROZESS

Als zusätzliches Werkzeug und auch als konsequente Weiterführung der Risikoanalyse existiert der FAIRMOBIL Eskalationsprozess. Zur Risikovermeidung und Problemlösung muss häufig schnell über die Hierarchien hinweg Entscheidungen zur Umsetzung von Gegenmaßnahmen getroffen werden. In der Vergangenheit wurde primär versucht Risiken und Störungen intern in der eigenen Organisation zu belassen und auch intern zu lösen. Nur selten wurde der Kunde in den Lösungsprozess eingebunden.

Die frühzeitige Eskalierung und Einbindung der Kunden und Lieferanten ist aber wichtig, weil die Erfahrung gezeigt hat, dass Probleme oft erst zeitintensiv, intern diskutiert wurden, oder deren Lösung kostenintensiv war, obwohl die Stakeholder in vielen Fällen eine einfache, schnelle und kostengünstigere Lösung hätten bereitstellen können, wenn diese früh genug eingebunden worden wären.

Diesbezüglich wurde der Eskalationsprozess angepasst. Die Eskalationsstufen sind gleich, es werden aber in jedem Level weitere Entscheidungen getroffen. Kann das Risiko oder das Problem intern bei FAIRMOBIL gelöst werden, oder ist dieses nur zusammen mit dem Kunden oder Lieferanten sinnvoll möglich?

Die Problemlösung beginnt mit dem Projektteam-Review auf dem Level 0 und geht über vier weitere Schritte bis zur Geschäftsführung auf Vorstandsebene in den USA. Aus dem FAIRMOBIL-Projektteam, oder vom Kunden direkt, können Hindernisse und Risiken aufgezeigt werden, die dann im wöchentlichen Teammeeting diskutiert und gelöst werden. Die nicht vom Team und dem Projektleiter alleine lösbaren Konflikte und sichtbaren Risiken werden in den Level 1 eskaliert (Project-Team Escalation), weiter bis zum Level 4. Siehe dazu die Abbildung 6.

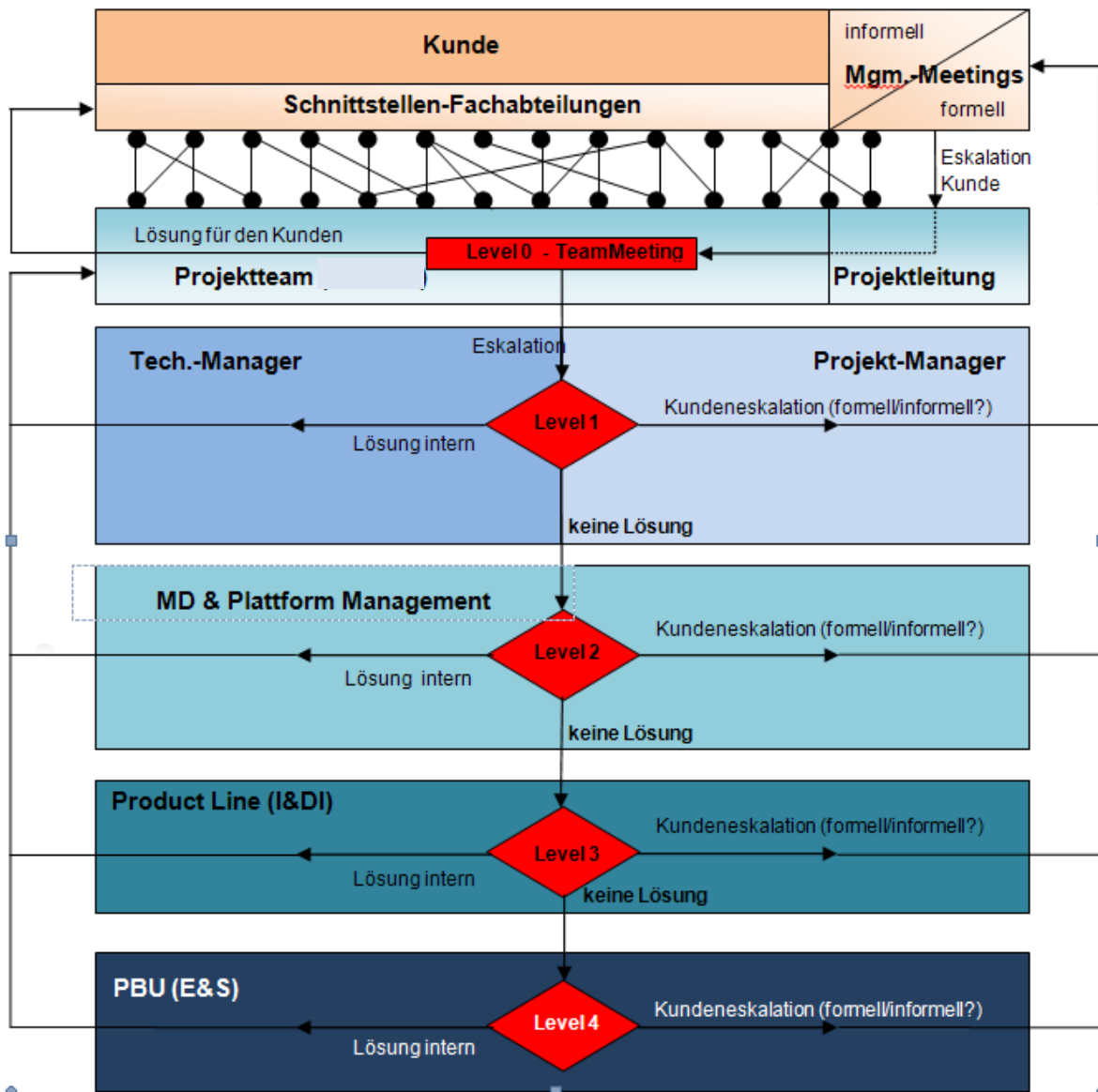


Abbildung 6: Ablaufdiagramm der fünf Eskalations-Stufen mit Einbindung des Kunden oder auch der Lieferanten

Für die jeweiligen internen Eskalationsschritte und den Konfliktdiskussionen sind feste Termine vorgesehen, wie z.B. das wöchentliche Projektteammeeting (Level 0).

Durch den Prozess kann auf unerwartete Störungen schnell reagiert werden. Es wird davon ausgegangen, dass Probleme und Störungen im normalen Projektalltag vorkommen. Der Prozess sensibilisiert die Projektmitglieder, aufmerksam mit Fehlern und Risiken umzugehen.

3.4.3 EARLY WARNING

Der „Early Warning“ Prozess ist durch die Beanstandung eines Kunden entstanden, der sich erneut und zu Recht über eine zu späte Benachrichtigung einer Verzögerung im Projektablauf beschwert hatte. Regelmäßig und mindestens einmal die Woche, fragt die Projektleitung nach diesem Prozess, während jeder Projektteambesprechung, alle Projektmitglieder auf Störungen, Verzögerungen oder unerwartete Ereignisse ab. Falls es

Ereignisse gibt, die eine Verzögerung und einen Einfluss auf den Projektablauf bedeuten könnten, kann ein „Early Warning“ Letter als E-Mail an die Kunden geschrieben werden. Der Kunde ist darüber informiert worden, dass diese Warnung ein mögliches Projektrisiko ankündigt, aber durch das Projektteam unter Kontrolle ist. Damit hat der Kunde die Möglichkeit einzugreifen. Sobald sich die Situation entspannt oder erste Untersuchungsergebnisse bekannt sind, wird der „Early Warning“ Brief erweitert. So haben die Kunden die Möglichkeit sich auf die Störung im eigenen Haus einzustellen, oder auch an der Lösung des Problems so früh wie möglich mitzuarbeiten. Wieder sensibilisiert dieses Werkzeug oder dieser Prozess die Projektteammitglieder achtsam zu sein, ohne die aufgetretene Störung zu verdrängen oder sogar vertuschen zu wollen. Ein Prozess, der die Aufmerksamkeit des Teams belohnt, indem die Verantwortung so früh wie möglich verteilt wird, auch auf den Kunden, um die Störung effektiv und lösungsorientiert zu begegnen. Zusätzlich stärkt dieser Prozess das Vertrauen zwischen FAIRMOBIL und dem Kunden. Die gemeinsame Projektkultur, über die FAIRMOBIL Unternehmensgrenze hinweg, verbessert sich.

3.5 IDEEN ZUR STÄRKUNG DER SENSIBILITÄT

*Die Leute scheitern gewöhnlich kurz vor dem Erfolg.
Widme also dem Ende so viel Sorge wie dem Anfang,
dann gibt es kein Scheitern.*
(Laotse)

In den vorangegangenen Kapiteln ist von Komplexität, Management Konzepten, Unternehmenskultur und Werkzeugen in Bezug auf die Erhöhung von Achtsamkeit gesprochen worden. Als Projektleiter wünsche ich mir einen praktischen Leitfaden zur Umsetzung in den Projektalltag. Dazu habe ich im Folgenden einige Anregungen beschrieben, die direkt in die Praxis, bei FAIRMOBIL oder auch für andere Unternehmen, übernommen werden können. Diese Ideen sind neu und bislang in der Praxis nicht getestet.

3.5.1 ACHTSAMKEITSPUNKTE

Wie schon im Kapitel 3.4.2 erwähnt, existiert im Unternehmen ein offizieller Eskalationsprozess. Der Prozess kann angestoßen werden durch den Eintrag in eine Datenbank mit dem Namen BEN. Jedes Projekt mit eigener Projektnummer bietet für jedes Projektmitglied die Möglichkeit eines Eintrages unter der Rubrik Probleme/Risiken. Bislang werden diese Einträge von mir als Projektleiter während des wöchentlichen Projektmeetings getätigt. Die Idee ist die Projektmitglieder zu motivieren diese Risiko- und Problemeinträge selber zu tätigen. Monatlich wird eine Auswertung der Eintragungen, in Bezug auf die Personen, die Achtsamkeit bewiesen haben, vorbehaltlos des Inhaltes des Eintrages, vorgenommen. Ein Ranking wird veröffentlicht. Das Projektmitglied welches die meisten Achtsamkeitspunkte in einem halben Jahr gesammelt hat, bekommt eine Anerkennung.

3.5.2 EXPERTENLAUFBAHN

Wer ist Experte auf seinem Gebiet? Im Unternehmen FAIRMOBIL gibt keine klar definierte und kommunizierte „Karriereleiter“. Es könnte eine zweigleisige Karriereleiter entwickelt werden, in der zur Wahl eine Fach- oder eine Linienverantwortung steht, siehe dazu die Abbildung 7. Durch die Einführung einer verlässlichen, internationalen und wenn möglich standardisierten Ausbildungs- u. Erfahrungseinteilung der Mitarbeiter im Unternehmen, wäre

es leichter, anerkannter und eindeutiger bei Problemen auf das Expertenwissen zurückzugreifen, um so zu vermeiden, dass sich das Management in Krisenzeiten dilettantisch in Detailprobleme verstrickt, wie im Kapitel 3.3.1 beschrieben. Mit einer ähnlichen Definition habe ich bei meinem vorherigen Arbeitgeber, ein großer schwedischer Telekommunikationskonzern, positive Erfahrungen gemacht.

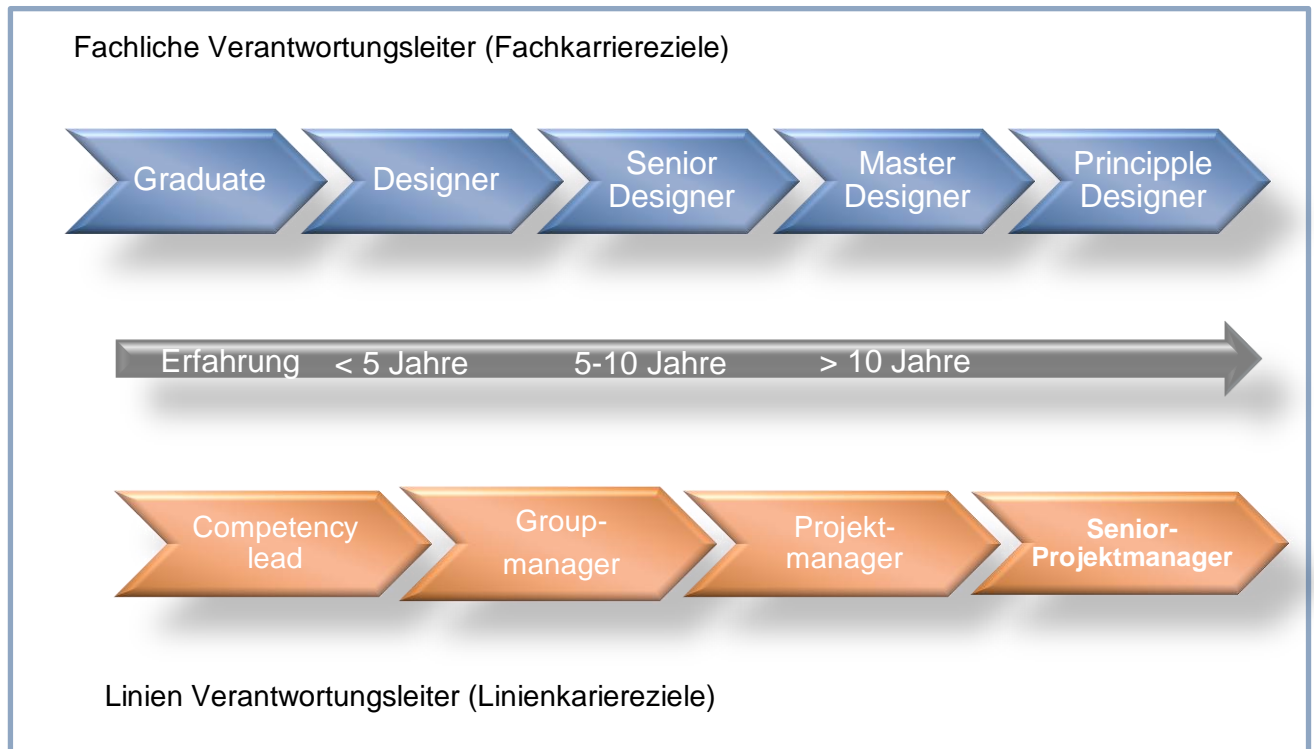


Abbildung 7: Vorschlag einer möglichen „Karriereleiter“ bei FAIRMOBIL

3.5.3 SENSIBILITÄTSMANAGEMENT BEIM EIGENEN LIEFERANTEN

Die FAIRMOBIL Zulieferbetriebe von Bauteilen und Dienstleistungen, wie der externen Softwareentwicklung, könnten auch in den Achtsamkeitsprozess mit eingebunden werden. Dazu könnte das Werkzeug „Early Warning“ und die Risikoanalyse so genutzt werden, wie es FAIRMOBIL mit den eigenen Kunden eingeführt hat. Über alle Zulieferer könnte ein Punktesystem eingeführt werden, das eine Belohnung, in Form einer bevorzugten Projektvergabe vorsieht, wenn viele „Early Warning“ Punkte (Achtsamkeitspunkte) im Laufe des Projektes gesammelt worden sind. Dies ist bislang noch nicht der Fall. Weiterhin könnte eine tiefere Einbindung der externen Entwicklungspartner mit der Einführung eines Lieferantenbeauftragten verbessert werden. Dies wäre ein weiterer Schritt die Unternehmenskulturen zu öffnen, zu vernetzen und ein erhöhtes Vertrauensverhältnis zu erreichen, welches die Basis für eine offene Fehlerkultur bildet.

3.5.4 KOMMUNIKATION

Die erworbenen Achtsamkeits- oder Sensibilitätspunkte der einzelnen Projektmitglieder und auch der wichtigsten Zulieferer können in einem wöchentlichen Newsletter, den das gesamte Projektteam erreicht, veröffentlicht werden. Weiterhin kann sehr einfach ein Agenda-

Tagesordnungspunkt in den täglich stattfindenden Projekt- und Statusbesprechungen eingeführt werden, während über aufgetretene Fehler und Risiken gesprochen werden kann.

3.5.5 TRAININGS

Zur Sensibilisierung der Projektmitglieder und der Verbesserung der Fehlerkultur könnten Trainings über die Personalabteilung organisiert werden. Thematisiert werden sollte die Komplexität des Projekts und der Umgang mit Störungen und Veränderungen von außen. Die Trainings könnten durch interne oder externe Berater organisiert werden. Die Themen als Vorschlag:

- Komplexität unserer Produkte und die Betrachtung des Gesamtsystems (Kunden, Zulieferer, Umwelt, FAIRMOBIL-Konzern)
- Die Werkzeuge und der Umgang mit Störungen und Fehlern während des Projektes
- Änderungsanfragen des Kunden während des Projektes! Das ist normal!
- „Lessons Learned“ Prozess. Wie können wir uns kontinuierlich verbessern und was im nächsten Projekt besser machen.

Weiterhin gehört dazu, dass das gesamte Management-Team (Steering Team) und alle Vorgesetzten den achtsamen Umgang mit Fehlern und Sensibilität selbst vorleben.

4 FAZIT

*Güte kann nur auf dem Boden totaler Achtsamkeit aufblühen,
da, wo es keinerlei Autoritäten gibt.*
(J. Krishnamurti, Das Licht in dir)

In Bezug auf die Prüfungsaufgabe habe ich exemplarisch Beispiele aufgezeigt und Lösungsvorschläge für das Achtsamkeitsmanagement im Projektalltag entwickelt. Auch alle fünf Achtsamkeitsdimensionen sind mehrfach angesprochen worden.

“Erhöhte Achtsamkeit ist mit erhöhter Bewusstheit gleichzusetzen: Bewusstheit ermöglicht erweiterte, verfeinerte und vertiefte Wahrnehmung im Innen und Außen und bietet ein Regulativ für Täuschung und Selbsttäuschung“ (Asselmeyer, 2010)

Achtsamkeit lässt sich trainieren und die Beschäftigung damit, hat mich persönlich sensibilisiert, die Abläufe im Projekt bewusster wahrzunehmen und dadurch mit Störungen und Komplexität besser umgehen zu können. Weiterhin ist mir klar geworden, dass das Erreichen einer höheren Achtsamkeitsdimension mit der Veränderung der persönlichen Einstellung, der Haltung des Unternehmens (Kultur), der Umwelt, also den Kunden und der Lieferanten, einhergehen muss.

Im noch immer schwierigen Umfeld der Automobilzulieferindustrie und der kontinuierlich geforderten Qualitätsverbesserung bei gleichzeitigem hohem Druck jedes Jahr 10% der Kosten einzusparen, stecken wir in Bezug auf Achtsamkeit allerdings in einem Dilemma. Es ist wichtig Achtsam zu sein, aus Fehler zu Lernen und diese in Zukunft zu vermeiden, um Projektrisiken zu minimieren und auch Kosten zu senken. Auf der anderen Seite leidet durch den extremen Zeit- und Kostendruck die technische Qualität, die Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation, Kreativität und Sensibilität. Bereiche, die wie beschrieben, ein wichtiger Teil des Achtsamkeitsmanagements sind.

Giesen, 21.02.2011

Bernd Kolberg

5 LITERATURVERZEICHNIS

Asselmeyer, H. (2010). *Es ist Zeit für eine achtsame Organisation (Foliensatz zur Vorlesung)*. Hildesheim.

Kolberg, B. (2009). *(In)Formelle Konfliktlösung in der Automobilindustrie*. Giesen.

Kolberg, B. (2010). *OS-Studienarbeit "Organisationsanalyse eines Projektteams"*. Giesen.

Simon, W. (2002). *Moderne Management Konzepte von A-Z (S. 332)*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Das unerwartete managen - Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.