

Fundação Empreender

em Parceria com a

Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera
Handwerkskammer für München und Oberbayern



Rainer Müller-Glodde

Joinville, 01.08.97

Wie plant man, was sich nicht denken läßt ?

"Wie plant ihr überhaupt? Ihr habt ja überhaupt keine Methoden! ... na ja, die Ergebnisse sprechen für sich, warum dann auch nicht!" – Ein leicht frustrierter GTZ-Kollege während des "1. Internationalen Seminars über Organisationsentwicklung in Unternehmensverbänden", durchgeführt vom Partnerschaftsprojekt zwischen der Fundação Empreender (FE) / Stiftung Unternehmer und den angeschlossenen Associações Comerciais e Industriais (ACI) / Handels- und Industrieverbänden in Santa Catarina, Brasilien, mit der Handwerkskammer für München und Oberbayern in 04/96.

"Wenn man uns 1991 gesagt hätte, wo wir 1996 stehen würden, hätten wir das Projekt gar nicht erst angefangen. Das war nicht vorstellbar." – Die Erwiderung eines ACI-Geschäftsführers.

"Wie plant man, was sich nicht denken lässt?" Frage an einen ZOPP-Moderator. "Du willst mich wohl veräppeln, das geht doch gar nicht." "Doch, doch, die Frage ist ernst gemeint." "Mhhh...."

Hier ein erster Versuch:

Sogenannte Projekte haben eine Planungs- und eine Realisierungs- bzw. Implementierungsphase. Das Lexikon sagt zu Planung: hypothetische Aufeinanderfolge von Ereignissen, die zur Beachtung kausaler Zusammenhänge konstruiert wird. Z.B. erfolgt die Realisierung des Projektes "Bau einer Brücke" mittels ihrer Planung – Bestimmung der Vorgaben, rechnerische und zeichnerische Konstruktion, Kalkulation des Inputs sowie des Ablaufs des Baues in logischen Einzelschritten etc. – und ihrer anschließenden Baudurchführung entsprechend der Planung. Für denjenigen, der von der Brücke in die Tiefe schaut, ist das Wissen um dieses Verfahren beruhigend. Bricht die Brücke trotzdem zusammen kriegen sich Planer und Durchführer in die Wolle und schieben sich gegenseitig die Schuld zu – wie vor kurzem in Blumenau.

Diese Form von Projekt setzt auch die TZ ein. Eine Besonderheit dabei ist die Integration von Repräsentanten der Geber, Nehmer, Träger und Zielgruppen in die ZOPP. Der Planungsprozess "beginnt mit der Bedarfs- und Zielklärung bei den Zielgruppen und leitet dar-

Sede: ACI de Joinville, C.P. 137, 89201-901 Joinville / SC, Brasil
Tel 0055-(0)47-433-4077 Fax 433-7370 Email: acihwk@netville.com.br e mueglo@internet.de
Internet homepage: <http://www.gtz.de/english/fachabt/oe4050/country/31235.htm>

Sócios: as Associações Comerciais e Industriais de Brusque, Blumenau, Campo Alegre, Canoinhas, Corupá, Guaramirim, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Mafra, Massaranduba, Pomerode, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Schroeder, em Santa Catarina

aus das Projekt ab.“¹ “Planung bedeutet, ... ein gemeinsames Verständnis entwickeln von den Zielen der Zusammenarbeit: wo wollen wir hin?“² – Bis hierhin nicht neues.

Derartige Planungen erfolgen jedoch unter einer Annahme, die so selbstverständlich ist, daß sie nie explizit genannt wird: das vereinbarte Projektziel – z.B. die Brücke – können sich die an der Planung Beteiligten im Geiste vorstellen. Sie können sie denken.

Die meisten Menschen machen dies visuell – sie stellen sich die Brücke bildhaft vor – andere denken eher in Zahlen. Die Orientierung erfolgt dabei an erlebten Erfahrungen. – Sich den Transport von 6.000 Tonnen Getreide über Land vorzustellen, ist nicht ganz einfach: wie viel ist denn das? Die Menge verteilt auf 200 große LKW – da wird der Aufwand schon vorstellbarer. Der Kollege in Haiti vermochte sich den “alternativen” Transport per Esel mit einem 50 kg-Sack auf dem Rücken bildhaft vorstellen, aber irgendwie dachte er nicht in Zahlen und dass er für den Transport so ziemlich alle Esel Haitis benötigen würde ...

Die Imagination des Projektziels hat nichts damit zu tun, ob es realistisch ist oder nicht. Sich bildhaft die Sanddünen der Wüste um Walfish Bay, Namibia, herum mit Wäldern bewachsen vorzustellen ist kein Problem, gleichwohl unter den gegebenen Bedingungen der Natur ziemlich unrealistisch.

Aber wie sieht es bei Projekten aus, die als Ziel Veränderungen von Organisationen haben?

Lassen sich Organisationen mit veränderter Aufgabenstellung, Aufbau- und Ablauforganisation und neuen Anforderungsprofilen für die Beteiligten denken? Können sie sich die Konsequenzen für sich selbst vorstellen? Reicht die Beteiligung an der ZOPP und die Dokumentation in der PPÜ dafür aus? Und falls nicht, was für Folgen hat dies für die Planung und Implementierung des Projektes?

Die am Ende der sechsmonatigen Orientierungsphase durchgeführte ZOPP des FE-HWK-Partnerschaftsprojektes mündete in einer kleinen Revolution: ursprünglich waren Kleinunternehmer die Zielgruppe gewesen; die Verbände sahen sich selber nicht tangiert. Jetzt machten sie sich selber zum Objekt des Projektes, ihre eigene Veränderung wurde zum Ziel. Unternehmensverbände mit Klubcharakter, verschlossen für Kleinunternehmer, ineffizient und korrupt, sollten effiziente Dienstleistungsorganisationen werden, offen, professionalisiert und mitgliederorientiert.

Allerorts Begeisterung, eine optimale ZOPP mit einem hervorragendem Projektplan. Und trotzdem: deutlich war zu spüren, dass die Planung und insbesondere die Konsequenzen, die sich aus den durchzuführenden Maßnahmen ergeben würden, nicht in die Köpfe eingedrungen waren. Nicht dass es Widerstand gegeben hätte, im Gegenteil, aber Vorstand, Mitarbeiter und Mitglieder nahmen eine Art Beobachterstatus ein nach dem Motto: laß uns mal sehen, was das Projektteam jetzt macht. Das Projekt als Maßnahmenbündel zu begreifen, das tiefgreifende Änderungen der Verbände, ihres Verhältnisses untereinander sowie für die Organisationsakteure selber bedeuten würde, dies blieb außerhalb der Vorstellung.

Warum? Warum konnten sich die deutschen Projektpartner ohne Probleme das Projektziel

¹ Siehe Helming, Stefan und Göbel, Michael: : Ziel Orientierte Projekt Planung, ZOPP, Eine Orientierung für die Planung von neuen und laufenden Projekten und Programmen, Entwurf eines Textes für die Stabsstelle 04, bislang unveröffentlicht, o.O., o.D., S. 13

² Siehe Helming, Stefan und Göbel, Michael: a.a.O., S. 4

vorstellen und die brasilianischen Partner nicht? Es stand doch alles wunderschön auf dem Papier.

Die erste und einfachste Antwort: Brasilien ist nicht nur Weltmeister im Fußball und bei der Konzentration von Einkommen und Vermögen, sondern auch im Planen. Permanent werden große Pläne entwickelt. Doch alle haben allzu häufig in ihrem Leben die Erfahrung gemacht, dass anschließend nichts passiert. Mithin ist das Vertrauen in die Realisierung von Plänen nahe null, man glaubt einfach nicht mehr daran. Der Planungsprozess wird durchaus genossen und als Erfolg gefeiert – unter anderem, weil während der Kommunikation die Harmonie wichtiger ist als der Inhalt – aber die Pläne bleiben unverbindlich. Die Beteiligten sehen sich selbst nicht in die Verantwortung genommen, zur Realisierung des Planes die ihnen zugeordnete Verantwortung zu übernehmen – was prompt zu einer Self fulfilling prophecy führt: die Planung scheitert weil niemand an ihre Realisierung glaubt. – In den ACIs setzte eine nachhaltige Identifizierung mit dem Projekt erst ein, als 18 Monate nach der ZOPP das Projektteam eine Eigenevaluierung durchführte. Dabei war für die Beteiligten wichtiger als das erreichte Ergebnis die sensationelle Erkenntnis, dass mit der ZOPP eine Methode vorlag, mit der sich nicht nur operational und realistisch planen sondern auch die Zielerreichung überprüfen lässt.³

Zum anderen: wer in seinem Leben Verbände nur als Klubs und nie als Dienstleistungsorganisationen gesehen und erfahren hat, kann sich deren Wirken und Funktionieren nicht vorstellen. Die Dinge bleiben zu abstrakt. Drastisch formuliert: wer ausschließlich die Farbe weiß kennt, kann schwarz, rot etc. nicht denken. Dramatisch ist dies dort, wo der Organisationswandel Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Akteure bedingt, wenn diese entsprechend der neuen Organisationslogik effizient bleiben oder werden wollen. Der Verbandsgeschäftsführer, der bislang vom Präsidenten als Klubsekretär behandelt wurde, von dem nie Initiative, eigenes Denken, Entscheidungskompetenz und Gestaltung eingefordert wurde, gerät unter einen für ihn nicht vorstellbaren Wandlungsdruck. Und erst recht kann er geistig nicht vorwegnehmen, dass vieles von dem, was bisher in seinem Berufsleben richtig war, nicht mehr gilt, und er persönlich und fachlich mit einem erfolgreichen Projekt wachsen muss – oder untergeht.

Anders formuliert: die Partner denken innerhalb eines bestehenden Paradigmas für die Organisation. Für sie wird während der Projektplanung vorstellbar, einzelne Systemelemente zu reparieren oder qualitativ und quantitativ zu verbessern, aber nicht, ein ganz neues Paradigma zu denken.

Ein anderes Beispiel: Treffen der brasilianischen KMU-Förderungsprojekte. Fast alle Repräsentanten jammern darüber, dass sie ihre Zielgruppe KMU nicht adäquat erreichen. Ein GTZ-LZE: "Und dabei besteht ein riesengroßer Bedarf der Unternehmer nach Dienstleistungen und Unterstützung." Ein Aufschrei von zwei Kollegen: "Nein!!! Eben nicht! Die KMU können sich oftmals weder vorstellen, was sie in und mit ihren Unternehmen machen noch was sie von Verbänden und anderen Organisationen einfordern können, da sie keine Alternativen kennen." D.h., die Bedarfe / Ziele der Unternehmer existieren nicht fixiert zu Beginn der Kommunikation – während der ZOPP – sondern sind Ergebnis eines langen Kommunikationsprozesses. Sie entwickeln sich im Rahmen des Projektes.

"Aber", so ein Kollege, "dann mach' doch 'Sinfonie', lass die Partner Visionen entwickeln!"

³ Immerhin ist in Brasilien das Instrument der Planung, das Vorstellen von zukünftigen Schritten, kulturell verankert. In Afrika ist dies aufgrund einer anderen Vorstellung von Zeit erheblich schwächer ausgeprägt.

Einspruch, wenn nichts im Kopf drin ist, kann man ihn schütteln so lange man will – es kommt trotzdem nichts raus. Die Verfeinerung der Planungsmethoden erhöht bei den deutschen Partnern allenfalls die Illusionen über die Planungssicherheit ...

Und nun?

Vorstellbar wird das Projektziel, ein neues Paradigma und die mit ihm verbundenen Implikationen für die Akteure langsam, Schritt für Schritt, vielleicht auf zwei Weisen:

- Durch die Konfrontation mit Alternativen, z.B., den Brasilianern in Deutschland zeigen, wie dort Verbände funktionieren, wie die Mitglieder dort Dienstleistungen einfordern, wie Verbände Lobby betreiben und den Staat beeinflussen etc. Wichtig dabei ist, zu vermitteln, dass es nicht um ein simples Kopieren eines anderen Organisationsmodells geht, sondern um die Reflektion, was man selber zur Zeit wie und warum macht, wie und warum andere es mit welchen Effekten machen und welche Ideen und Elemente davon eventuell transferierbar sind. – Das kann, muss jedoch nicht funktionieren⁴.
- Durch das unmittelbare Erleben und Erfahren von Veränderungen, was eine Bereitschaft und das Vertrauen induzieren kann, sich auf einen weitergehenden Wandlungsprozeß einzulassen. Das Projektziel und seine Konsequenzen werden sukzessive vorstellbarer. – Die Folge der erwähnten Eigenevaluierung war die Aufforderung an das Projektteam, eine Art ZOPP für den gesamten Verband durchzuführen, auch über den Lobbybereich, der ursprünglich für das Projektteam ein Tabu gewesen war und den die ACIs während der ZOPP niemals zur Disposition des Partnerschaftsprojektes gestellt hätten.

Falls die Projektplanung für die Partner unverbindlich und das Projektziel nicht denkbar ist, macht die Sequenz Planung – Implementierung dann noch Sinn?

In der traditionellen, ingenieurhaften Form mit in sich abgeschlossenen, zeitlich hintereinander ablaufenden Planungs- und Implementierungsphasen offensichtlich nicht. Eher, falls Planung und Implementierung als permanenter, in sich verwobener und gegenseitig stimulierender, offener Prozess angelegt werden. Im Extremfall wird allein der Wandlungsprozess zum Projektziel – wohin dieser führt ist sekundär. Das hat für Projekte, bei denen es um OE geht, u.a. folgende Konsequenzen:

- In der Projektprüfung ist weniger die IST-Situation zu analysieren und mehr das Wandlungspotential der Organisation. Besteht irgendwo ein Leidensdruck? Gibt es interessante Personen oder Personenkonfigurationen, mit denen sich eventuell Prozesse starten, mit denen sich Abenteuer unternehmen lassen? Gibt es Denklogiken innerhalb der Gesellschaft, mit denen man die Partner konfrontieren kann?
- In der ZOPP ist das Projektziel eher weit zu fassen, abstrakter, nicht punktgenau. Die Ergebnisse und Aktivitäten bilden nur eine Teilmenge der möglichen Maßnahmen ab, die zur Zielerreichung führen können – es gibt weitere, momentan nicht vorstell- und diskutierbare, die sich im Laufe eines Lernprozesses der Beteiligten entwickeln. ZOPP und PPÜ enthalten dann keine mechanischen Handlungsanweisungen für die Zukunft, sondern spiegeln den Diskussionsstand der Beteiligten eines bestimmten Momentes innerhalb eines Prozesses wider. Das Projektziel definiert einen groben Rahmen oder Korridor, der selber auch Wandlungen unterliegt.

⁴ In Westafrika sind Ethnien beobachtbar, die seit Jahrhunderten tagtäglich mit anderen Agrartechniken der Nachbarethnie konfrontiert werden und davon nichts übernehmen. Aber so weit braucht man eigentlich gar nicht zu gehen: als der Metzger aus Baden-Württemberg den Fleischern in Schleswig-Holstein vormachte, wie er das Rind zerlegt, bekam er von allen Seiten Beifall. "Das ist sehr gut. Aber wir machen das hier anders."

- In der Implementierungsphase ist immer wieder zu prüfen, ob neue Erfahrungen, Ideen und Konstellationen innerhalb des Korridors liegen oder diesen in rationaler Form erweitern. Die Aktion wird weniger durch das bestimmt, was auf dem Papier steht, sondern situationsbedingt durch die Qualitäten und den Bewusstseinsstand der Akteure. Aktion, Prüfung der Wirkungen und Reflektion bedingen sich im tagtäglichen Geschäft gegenseitig. Die Planung der Aktivitäten erfolgt nicht in jährlicher Form, sondern bedarfsgerecht als rollende Planung.

Rolf Sülzer stellte die verblüffende Frage, wie viel Zeit ich als Berater im Projekt denn reflektiere: grundsätzlich immer, morgens unter der Dusche, während der Sitzung, im Flugzeug ... ohne zeitlich abgegrenzte Phasen der Aktion, Prüfung und Reflektion.

Meine Schwester meinte: "Du denkst als Berater doch schon das Projektziel und willst den Projektpartnern nur ein wenig Zeit einräumen, auch zu dem anvisierten Punkt zu kommen. Mithin manipulierst Du sie." Nein, das ist es nicht. Ich brauche als Berater für mich selber am Anfang eine leitende Idee, eine in sich logische Vision. Und ich hoffe, mir die Offenheit und Lernfähigkeit zu bewahren, mich auf neue Entwicklungen einzulassen, die zu Beginn auch für mich noch nicht denkbar sind. Mein Job ist es, zu intervenieren, wenn Entwicklungen nicht zur Effizienzsteigerung der Organisation – wie auch immer definiert – oder zur Nachhaltigkeit der Wirkungen des Projektes beitragen.

Es lebe die Ungenauigkeit der Planung?

Thomas S. Kuhn hat in den 60-er Jahren wunderschön dargestellt, wie wissenschaftliche Revolutionen, neue Paradigmen entstehen: ein Einzelner denkt plötzlich quer und beugt sich nicht dem Anpassungsdruck der Umgebung. Gruppen mit demokratischen Strukturen – wie z.B. während der ZOPP – produzieren daher wohl nur in den seltensten Fällen geniale Lösungen; die Mehrheit orientiert sich am Bestehenden und Vertrauten.

Ein DIE-Forscher formulierte über das FE-HWK-Partnerschaftsprojekt: "Zusammengefasst wirkten im Zeitablauf günstige Faktoren in zweierlei Hinsicht: die selbstgewählten Aufgabenstellungen wandeln sich in die richtige Richtung, und die Aufgabengebiete der entsprechenden Akteure sind unscharf genug definiert, um neue Aufgabengebiete erreichbar werden zu lassen." – Die Ungenauigkeit der Planung produziert Unsicherheit, erlaubt andererseits jedoch dann eher die Gestaltung offener Prozesse und ermöglicht damit das allmähliche Erfahren und Denken einer sich verändernden Organisation, vielleicht eines neuen Paradigmas.

Stefan Helming und Michael Göbel propagieren die Möglichkeit der Plananpassung⁵. Und sie zitieren auch eine Reihe von Sprüchen wie "Jeder Plan ist falsch. Wenn man ihn nämlich nach Ablauf rückblickend betrachtet". D.h., die Abweichung vom Plan, vom anvisierten Ziel wird als etwas Negatives erlebt, was bei den Beteiligten Widerstand und Frustrationen provoziert. Aber was passiert denn eigentlich, wenn Projektziel und -plan bewusst als Variablen angesehen werden, die sich im Projektverlauf nicht nur ändern sondern sich entwickeln sollen?

Veröffentlicht in: Drehscheibe, GTZ OE 403, Organisations-, Kommunikations- und Managementberatung, Ausgabe Nr. 9, Oktober 1997, S. 3-6

⁵ Vgl. Helming, Stefan und Göbel, Michael: a.a.O., S. 6