

Projektizismus und Unwirksamkeit (Daily Dueck 54)

Gunter Dueck, von www.omnisophie.com

„Wir haben insgesamt über 100 Projekte, die eine Verhaltensveränderung in unserer Organisation zum Ziel haben und einen tief greifenden Kulturwandel einleiten.“ So beginnt das Desaster jedes Mal. Die Projekte werden durchgeführt und bleiben wirkungslos, eben weil sie einzelne Projekte sind. Kultur aber ist nicht die Summe von Projekten. Manchmal geht meine Trauer in Zorn über. Hilft auch nichts. Die Leute, die Kulturen verändern, müssten wissen, was Kultur ist.

Kultur ist etwas tief verwurzelt, das sich in alle Adern verteilt hat. Und da kommen alle die Ahnungslosen daher und wollen zum Beispiel eine Innovationskultur etablieren und eine Leistungskultur, am besten gleichzeitig. Es wird unendlich geredet, was Innovation oder Leistung ist und schließlich wird der Ruf nach energischem Handeln laut. Deshalb müssen Projekte her, noch besser Vorzeigeprojekte. Fieberhaft suchen sie also nach Vorhaben, die schon nach zwei Wochen erste Erfolge vorweisen können. Jeder will der Erste sein. Alle werden aufgefordert, Vorschläge für Projekte einzureichen. (Man beschränkt sich niemals darauf, nur Leute zu fragen, die etwas von Innovation oder Leistung verstehen. Schon allein das garantiert den Misserfolg.) Allgemeines Brainstorming setzt ein. Was können wir tun? „Denken Sie frei nach! Ohne Hemmnis, nur mit Phantasie! Alles ist erlaubt! Alles! Alles, alles! Natürlich sollten wir dann bei konkreten Projekten bedenken, dass wir nur solche beginnen, deren Durchführung in unserer Macht steht. Wir wollen ja konkret werden. Deshalb sollten wir uns auf Projekte konzentrieren, die kein Geld kosten und nicht zu viel Arbeit verlangen, weil wir keine Zeit für generelle Innovation oder Leistung haben. Wenn es aber doch Geld oder Zeit geben sollte, müssten wir das Projekt so definieren, dass unsere Abteilung indirekt davon profitiert, damit wir unsere Unbeweglichkeit im Markt, die schlechten Produkte und die lausige Mitarbeiterleistung durch das Innovations- und Leistungsprojekt kaschieren können.“

Sie werden also ganz bewusst lokale Einzelprojekte definieren, sie nach Geld- und Zeitaufwand ordnen und die billigsten davon wirklich umsetzen, die dafür ganz wirkungslos sind. Jeder Mitarbeiter bekommt Fahnen mit Innovation und Leistung auf den Schreibtisch, er bekommt Punkte für Ideen beliebiger Qualität und Lohn nur noch für Mehrleistung. Die neue Ausbildungsinitiative fordert Weiterbildung mit Google am Sonntag. Wer das tut, wird nicht entlassen.

Im Ernst: Wir ersticken in solchen Projekten. Die jungen Mitarbeiter glauben noch dran und leiden. Die Älteren machen aus Erfahrung nicht wirklich mit und werden gedisst, doofe unwandelbare alte Affen zu sein. „With amused resignation, they ever implement things they know will fail.“

Ich möchte das alles Projektizismus nennen.

Etwas Ganzes wird in Teile und Unterteile zerlegt, in Kommissionen und Unterkommissionen, in Task Forces und Subgroups. Alle versuchen sie mit getrennten Zielen, Mitteln und Richtungsvorstellungen ein Körnchen zum Ganzen beizutragen. Die Einzelprojekte aber dauern und dauern und können kaum gemeinsam eingefangen werden. Sie bauen nicht aufeinander auf. (Aber sie werden bestimmt vom selben Controller mit Ampelfarben und ternärem Blick getrackt.) Im nächsten Jahr will der neue Manager oder Machthaber dann plötzlich wieder eine andere „Kultur“. Der Neue sieht sich die Projekte des Alten an, ihn widert die gefühlte Pflicht an, das Alte weiterzuführen. Da holt er den neuen Besen heraus und kehrt die alten Projekte wusch! unter den Teppich. Die Kultur aber bleibt. Sie beharrt, sagt man, weil niemand versteht, dass die vielen Projekte nichts bedeuten, so lange sie nicht Stein auf Stein zum Ausbilden einer neuen Kultur beitragen und so lange sie nicht zum globalen Umlernen einer Gemeinschaft führen. Projektizismus führt zu keiner Lernkurve im System, weil die Teile einzeln nichts bringen! Kulturveränderung ist keine Summe von diskreten Projekten. „Wir bauen einen Kindergarten auf Bali und graben einen Brunnen in den gerade entstehenden Wüsten in Spanien. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Klimawandel.“ Die Einzelprojekte sind „leider“ oft so gut gemeint! Aber

sie bewegen verzweifelt wenig im Sinne des Ganzen. Jedes Projekt ist ein Willenströpfchen. Verlangt ist aber der wirkliche Wille – der ganze!

Warum wollen wir eigentlich keinen Wandel? Nicht Innovation, nicht Leistung, nicht Klimarettung? Ja, die wollen wir, aber wir denken nie darüber nach, was es bedeuten würde. Zum Beispiel wäre eine Konsequenz: „Innovation kostet Zeit und Geld und zahlt sich später 1000 Mal aus.“ Das aber beißt sich mit: „Dieses Quartal ist das wichtigste von allen bisherigen. Dieses einzige! Und das gilt auch für alle folgenden.“ – Früher waren wir “Beamte mit Rente”, lebten nach der deutschen Pflicht und schämten uns für Fehler. Jeder tat wie ihm geheißen. Leben war Arbeit. Jeder bekam einen gerechten Lohn. Alle Menschen hatten eine Würde. In der heute angestrebten Leistungskultur aber hat Ethik keinen Platz, wird Würde ad acta gelegt, teilt sich die Menschheit in Winner und Loser. Die Loser haben ihr erbärmliches Dasein verdient, sie hätten ja etwas leisten können! Wollen wir also mit Innovation und Leistungsdenken auch das andere?

Ich will sagen: das Babbeln über Innovation und Leistung – was hilft’s? Ist den Projektizisten klar, dass Innovation Rückkehr zum Langfristdenken bedeutet und eine reine Leistungskultur im Gegensatz zur Pflichtkultur die Akzeptanz von Slums oder wenigstens von „unbezahlten Praktika“, Lohndumping und dergleichen Ausbeutung einschließt?

Die Kulturveränderer sagen immer, was sie DAZU und MEHR haben wollen. Sie wollen Innovation DAZU und Leistung DAZU und gutes Klima DAZU. Aber in Wirklichkeit muss etwas anderes dafür WEG. Das Kurzfristdenken zum Beispiel muss der Innovation geopfert werden. Tja. So ist das.

Und jetzt! Tusch! DAS will ich sagen: Das Leistungsdenken ERFORDERT oder FÖRDERT das Kurzfristdenken.

Innovation erfordert fast meditative Ruhe der Kreation. Eine Leistungskultur aber diffamiert „Ruhe“ als Faulheit und Stillstand. Innovation erfordert Weite des Denkens. Leistungskultur fokussiert auf das Hier und Jetzt. Verstehen Sie? Projektizismus führt zu sinnlosem Gegeneinander unkoordinierter Gedanken.

Und dann haben wir Tausende von Projekten für Leistung, Tausende für Innovation – und keiner weiß, was wir insgesamt eigentlich wollen. Und die Projekte scheitern spätestens aneinander. Und wenn ich klage, dass wir blind Projekten folgen, ohne auf der anderen Seite opfern zu wollen, dann sagen sie mir immer: „Es kommt darauf an, das Neue zu leisten, ohne das Alte zu schmälern.“ So spricht jemand, der nicht weiß, was Wandel ist und Wandel mit „DAZU“ verwechselt.

Wer wirksam sein will, muss ein realistisches Ziel haben.

Dumm ist, wer alles will, was erstrebenswert ist, und jeweils ein separates Projekt dafür aufsetzt.

(Wissen Sie eigentlich, warum der deutsche Mittelstand so gut dasteht? Aller Globalisierung zum Trotz? Größe zersetzt den Willen zu Projekten. Mittelstand stirbt wahrscheinlich nicht an Projektizismus. Ich kenne aber schon Lebensläufe von Stellenbewerbern, die ihr Leben durch Projektizismus zersetzen oder ersetzen.)