

Das Machbare vor das Erträumte stellen

Kantonsingenieur Andy Heller sprach beim Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA) Thurgau über sich ändernde Prozesskompetenz. Dabei forderte er die 50 Teilnehmenden auf, mutig zu handeln anstatt ständig nur zu analysieren.

«Ich hoffe es gelingt mir, ihre künftige Vorgehensflexibilität zu erhöhen und ich bin sicher, dass sie bei ihren Vorhaben rascher und mit kleineren Schritten handeln», begrüßte Kantonsingenieur Andy Heller die Architekten und Ingenieure. Er machte sie darauf aufmerksam, dass die meisten Unternehmensvorgänge dem üblichen Muster der Zielorientierung folgen. «Wir setzen Ziele allein oder gemeinsam, planen die Aktionen, die zum Ziel führen und setzen die Planung um», sagte Heller. Problematisch wird es für ihn dann, wenn die Ziele schwer definierbar sind, der Planung die Informationsgrundlagen fehlen, die Umstände sich laufend verändern und die Ziele von heute nicht mehr dieselben wie morgen sind. «Für Entscheide sammeln wir dann krampfhaft Grundlagen, stellen Prognosen auf, zögern in der Regel und das Handeln wird so legitimiert blockiert», sagt der Kantonsingenieur. Diese Einschätzung bezieht sich für ihn nicht nur auf Projekte des Baus, sondern auch auf die Unternehmen und die Arbeit im Tiefbauamt.

Gemeinsames Handeln

Heller verglich die Projektmanagement-Expertise mit der klassischen Musik: «Die Abfolge eines Stückes ist vorgegeben und wird nie in Frage gestellt». Als Effectuation bezeichnete er eine Unternehmer-Expertise, die das gemeinsame Handeln in den Vordergrund stellt. «Sie funktioniert demgegenüber wie Jazz und für eine Jamsession gibt es wenige fixe Vorgaben und unterschiedliche Musiker können miteinander spielen», sagt Heller. Es entwickelt sich ein komplexes Spiel aus Führen, Angleichen und Folgen und solche Sessions funktionieren für Heller deshalb, weil die Musiker sich im Zusammenspiel nicht gänzlich frei bewegen, sondern sich an einer ganzen Reihe von Regeln orientieren und das Stück selbst im gemeinsamen Spiel entsteht.

Erfahrungen durch Experimente

Heller wies darauf hin, dass in der Forschung und Lehre der Methodenbegriff Effectuation auftaucht, ein Instrument um Herausforderungen bei Projekten zu meistern. Während man in der klassischen Management-Expertise zuerst das klare Ziel formuliere, basiert die unternehmerische Expertise gemäss Heller auf einer ungewissen Zukunft, ständigen Veränderungen, verhandelbaren und sich wieder ändernden Zielen. Die Komplexität scheint zu überfordern und Informationen im Umfeld sind vieldeutig. Mit dieser Ausgangslage empfiehlt es sich - so der Kantonsingenieur - die verfügbaren Mittel und eigenen Möglichkeiten zu prüfen und dies nach dem Motto: Wer bin ich? Was weiss und kann ich? Wen kenne ich? um dann konkrete kleine Handlungen auszulösen. «Wichtig ist es, flexible Partner für ein Vorhaben zu finden, die bereit sind, die eintretenden Zufälle, Unfälle und ändernde Umstände aktiv zu nutzen und den Weg zu ändern oder zu korrigieren», betont Heller. «Dabei müssen die zu gehenden Schritte unter meinen Voraussetzungen der Mittel und Möglichkeiten machbar sein und es gilt sich zu überlegen, welchen leist- und verkraftbaren Verlust ich damit erleiden könnte».

Empfehlungen für das Handeln

Für Projekte, bei denen man etwas Neues versucht, konnte der Kantonsingenieur auch Empfehlungen mitgeben: «Handeln sie anstatt zu analysieren, stellen sie das durch sie Machbare vor das Erträumte und zwar schrittweise, gehen sie konkrete Schritte und handeln sie heute». Ferner riet Heller verbindliche Vereinbarungen zu machen und von Hierarchien wegzukommen. «Machen sie das, was sie oder ihre Team zu leisten im Stande sind und fixieren sie erst dann den wirklich leistbaren Einsatz. Legen sie für das schrittweise experimentelle Tun den leistbaren Verlust fest, exponieren sie sich mit ihren Ideen und stellen sie auch unbequeme Fragen», so Heller.

Werner Lenzin
thurgau@thurgauerzeitung.ch

Bild: Kantonsingenieur Andy Heller und Sia-Präsident Reto Mästinger am Behördengespräch.
Bild Werner Lenzin