

Systematik – Systemik – Systemystik?

Woher weiß das Projekt, dass es systemisch ist? – neue Tendenzen im Projektmanagement

Oder auch: wie wird man ein systemischer Koch

Gegenwärtig gibt es in einigen Bereichen der Beratungs-, Trainings- und Coachingszene (Gesellschaft für Projektmanagement, Organisationsentwicklung) /1,2,3,4,5,6/ eine Diskussion, das Projektmanagement sei:

- in der Krise
- Überholt
- Monokausal – deterministisch
- Steuerungsgläubig
- für triviale Systeme geeignet
- für komplexe, soziale Systeme vereinfachend
- altes Projektmanagement.

Diese Bewertung erfolgt von Vertretern der systemischen Beratungsszene. /1,4,5,6/

Natürlich wehren sich die Vertreter, der als „systematisch“ apostrophierten Szene /2,3/. Aus Ihrer Sicht ist der systemische Ansatz im Projektmanagement:

- Beliebig – konstruktivistisch
- Systemtheoretisch fokussiert
- Nicht zielorientiert
- Leugnet akteurs- und handlungsorientierte Konzepte
- Prozess statt inhaltsorientiert

„Systemisch ist noch kein Mensch auf dem Mond gelandet. Dazu braucht man Systems Engineering und systematisches Projektmanagement“.

Diese Diskussion stellt natürlich die Fragen nach der Relation von Systematischem und Systemischem in der Projektarbeit. Auch die Frage, woher das Projekt weiß, dass es systemisch ist?

Um die Antwort gleich vorweg zu nehmen: nirgend woher!

Natürlich weiß ein Projekt nicht, ob es systematisch oder systemisch ist. Der Unterschied macht sich in der Betrachtungsweise fest. Durch eine systematische Brille gesehen, fokussieren die Akteure oftmals mehr auf systematische Methodik, Werkzeuge, Softwaresysteme, Regeln, Checklisten und Rezepte.

Durch eine systemische Brille betrachtet, fokussieren die Akteure oftmals mehr auf konstruktivistische Phänomene, Interessen, Werte, Kommunikation, Kommunikationsmuster, Hypothesen, Interventionen, also eher das Zusammenspiel der Beteiligten im Prozess des Kochens – angefangen von der Frage,

- Um welchen Anlass geht es?
- Was ist ein adäquates Menü?
- Wie teilen wir die einzelnen Posten (Bestandteile der Speisen, wie Soßen, Salat, Beilagen, Dessert,..) untereinander auf?
- Wer ist in welcher Rolle in der Küche? (Executive Chef, Sous Chef, Postenchef (First Cook – Chef de Partie), Commis de Cuisine)
- Wie werden die Rollen geklärt, wenn die beteiligten Spitzenköche freiwillig zusammenarbeiten, wie bei den „jungen Wilden“? (www.junge-wilde.de)
- Wie organisieren sich internationale Küchenteams?
- In welcher Reihenfolge erfolgt die Aufbereitung und Zubereitung der einzelnen Speisen- und Menübestandteile?

- Wie kommunizieren die einzelnen Posten untereinander, wenn die Beteiligten aus unterschiedlichen „Kochschulen“ oder „Küchenphilosophien“ kommen?
- Wie wird geklärt, welches genau das „richtige“, „echte“, „wahre“ oder „originale“ Rezept z.B. für Mozartkugeln ist?
- Wie wird geklärt, was die Gäste als Menü wollen und wie sie es bewerten?
- Wie gehen die Köche miteinander um, wenn etwas in der Küche schief gegangen ist?
- Wie gehen die Beteiligten miteinander um, wenn „Kochschulen“ und „Küchenphilosophien“ bei der Erstellung der Speisen aufeinander prallen?
- In welcher Art und Weise wird zum Beispiel die Frage geklärt, was eine adäquate Adaption der Thailändischen Küche auf europäische Essgewohnheiten ist.
- In welcher Art und Weise wird geklärt, welche Kombinationen von Geschmacksvariationen originell, zulässig, langweilig oder unzulässig sind?
- Wie müssen sich die beteiligten Köche oder Postenverantwortliche abstimmen und mit einander kommunizieren, um die einzelnen Menübestandteile in ausgezeichneter Qualität (nicht zerkocht), zeitlich koordiniert nach Menge und abgestimmter Temperatur, für das Auge ansprechend komponiert und garniert, den erwartungsfrohen Gästen zu servieren.

Allein dieser kurze Ausflug in die Küche zeigt, dass es neben ernährungsphysiologischen, biologischen, chemischen, physikalischen, ökonomischen - systematischen Grundlagen (wer schon mal eine Sauce Hollandaise selbst zubereitet hat, weiß, wie diese Dinge zeit-, temperatur- und bewegungsabhängig wirken) auch systemische, die Rollen, die Werte der Beteiligten und die Kommunikation betreffende Aspekte gibt.

Unsere Überzeugung ist, dass die Zufriedenheit der Gäste von beiden Aspekten - dem systematischen **und** dem systemischen abhängt.

Ein Projekt ist nämlich nicht so oder so, aber es gibt verschiedene Sichtweisen aus denen heraus sich allgemeine Prinzipien und spezifische Methoden des Managements eines Projektes unterscheiden. Bleibt also zu klären, inwiefern sich systemisches Projektmanagement (oder z.B. systemisches Kochen) von andern Sichtweisen unterscheidet, wo es Dinge im Projektmanagement anders darstellt oder ergänzt.

Im Rahmen unseres Workshops richten wir daher den Focus auf die kommunikativen Aspekte des Projektmanagements, da diese in der Regel auch bei bewährten Methoden, Tools und praktischen Rezepten nicht immer hinreichend betrachtet werden. Das macht den Unterschied: Man sollte nie das Rezept mit dem Kochen oder die Speisekarte mit der Speise verwechseln.

Ein Projekt ist ein:

- zeitlich begrenztes
- durch klar definierte Ziele gekennzeichnetes
- finanziell begrenztes
- Ressourcen begrenztes
- Komplexes
- Neu- und innovatives
- Sowie risikoreiches Vorhaben,

welches in sozialen Systemen zur Erfüllung einer Aufgabe realisiert wird. Projektmanagement ist eine spezifische Organisationsform, die Erfüllung dieser Aufgaben zu organisieren. Dazu bedarf es der Kommunikation. Die erfolgreiche Erfüllung einer Aufgabe hängt sehr davon ab, wie die Projektteilnehmer miteinander kommunizieren. So hat die Wahl der Ein- und Vieldeutigkeit der verwendeten Begriffe, der Fein- oder Grobkörnigkeit der Unterscheidungen weitreichende Konsequenzen für die Strukturierung des Prozesses insgesamt. Das Konfliktpotential wird hierdurch bedingt.

Dies und Anderes wird im Rahmen von praktischen Experimenten deutlich.

Aus systemischer Sicht gilt es die Paradoxie der Zieldefinition eines Projektes aufzulösen. Hierbei können Methoden, wie das „Zirkuläre Fragen“ hilfreich sein. Solche Fragen sind:

- Wann wurde dieses Projekt zum ersten Mal relevant, Was geschah danach?
- Was hat dieses Projekt ausgelöst, Warum gerade jetzt?
- Was glauben wir, kennzeichnet die gegenwärtige interne und externe Situation zum Projekt?
- Wer in diesem Projekt ist beteiligt, wer betroffen, Wer kann Einfluss nehmen?
- Worauf fokussieren die einzelnen Beteiligten im Projekt besonders?
- Was glauben wir, ist das Problem zu diesem Projekt? Für wen stellt dieses Problem möglicherweise eine Lösung dar?
- Was sind Symptome, was sind Ursachen und was sind Konsequenzen des Problems?
- Wie haben die Beteiligten es geschafft, dieses Problem zu generieren?
- Gab es bisher Ausnahmen zu diesem Problem?

Die Wunderfrage nach Steve de Shazer ist eine systemische, lösungsorientierte Methode. Für die Projektarbeit könnten die Fragen folgende sein:

1. Wenn heute Nacht zu diesem Problem, Thema, Projekt, Veränderungsvorhaben ein Wunder geschehen würde und wir morgen aufwachen - was wäre das Wunder? (Beschreibung des Soll-Zustandes)
2. Woran würden wir morgen erkennen, dass ein Wunder geschehen ist? Was wäre dann anders? Was wäre nicht mehr da, Was statt dessen? (Kriterien für die Erreichung des Soll-Zustandes)
3. Woran würden Aussenstehende morgen erkennen, dass das Wunder bei uns geschehen ist? (Kriterien für die Verankerung des Soll-Zustandes)
4. Was wären erste Schritte in die Richtung des Wunders? (Operationalisierung)

Solche Methoden dienen dazu das Ziel vom Weg zu entkoppeln – auch wenn es banal klingt. Am Anfang eines Projektes steht also die Sinnfrage. Wozu ist dieses Projekt für wen gut? Was soll am Ende herauskommen?

Danach kann man sich auf den Weg machen, wenn's Sinn macht. Oder an das Kochen, wenn man Hunger hat.

Da Projekte keine Inseln sind, müssen sie in ihren kontextuellen Zusammenhängen betrachtet werden; ihr Möglichkeitsraum ist immer begrenzt. Obwohl es nicht zwingend so ist, dass, wer Visionen hat zum Arzt gehört, wie der Altkanzler der BRD, Helmut Schmidt gemeint hat, empfiehlt es sich aber doch die begrenzenden Aspekte eines Projektes zu betrachten. Z.B. hinsichtlich des Budgets, der Qualität, der Zeit und Ressourcen. Hier helfen Fragen wie „Wer oder was kann ungestraft weggedacht werden“, „wie groß ist das maximale Budget“, etc. Aus systemischer Sicht sind also auch und gerade die negativen Aspekte eines Projektes relevant.

Selbstredend bedarf es dazu eines „Klimas“ in dem das auch möglich ist. Die Stimmung in der Küche sollte stimmen, denn sprichwörtlich verderben sonst viele Köche den Brei. Damit sind wir wieder beim entscheidenden Kommunikationsprozess, der ergebnisoffen alle nötigen und verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens (einer Küche) nutzen sollte. Fritz Simon /7/ schreibt dazu: „Dazu empfiehlt es sich, alle relevanten Akteure, seien es nun Einzelpersonen oder Vertreter von Organisationen oder Organisationseinheiten, an einen Tisch zu holen und in die Auseinandersetzung zu ziehen“. Es gilt das Potenzial der Organisation zu aktivieren und ihre Intelligenz zu nutzen. Wenn diejenigen, die den Weg zum Ziel beschreiten sollen, ihn gefunden oder besser: erfunden haben, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihn auch tatsächlich gehen, am größten.“ Mit anderen Worten: Selbst kreiert und gebrutzelt dann schmeckts.

Damit kommen wir zum Team und der Fokussierung der Aufmerksamkeit auch durch Rollenzuweisung im Projekt. Dabei sind die Rollen nicht zwingend an Personen gebunden; allerdings kann das ökonomisch sein. „Wichtig ist, dass die Übernahme bestimmter, für alle Projekte relevanter, Funktionen sichergestellt ist.“ /7/ So ist es durchaus sinnhaft, dass der spezialisierte Suppenkoch nicht das Dessert bereitet. Die Rollenklärung und auch das Vermeiden von Rollenkonfusionen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Projekten.

Ein wichtiger Punkt im Projektmanagement sind durch das Projekt ausgelöste oder geförderte Veränderungen. Werden uns Speisen vorgesetzt, welche unseren Essgewohnheiten nicht entsprechen, manchmal mit dem Hinweis, dass dies von jetzt an die neue Ausrichtung der Küche ist, spüren wir die Veränderung deutlich. Manchmal bis in den Magen. Unbekannte Speisen, welche merkwürdig aussehen und ungewohnt riechen, führen manchmal zur Ablehnung, bis zum Widerstand – auch wenn uns der Koch beteuert, er hätte es nur gut gemeint und es wäre köstlich und seine Spezialität.

In solchen Veränderungen sollten die Beteiligten wissen, welche systemischen Grundsätze in Organisationen wirken können – nicht nur bei der kulinarischen Neuausrichtung der Küche der Betriebskantine.

Solche Grundsätze können sein:

1. Soziale Systeme haben eigene Identitäten, Werte, Normen, Regeln, Symbole, Mythen, Helden, Sagen,
2. Jedes System hat eigene Regeln offizielle und geheime
3. Zugehörigkeit ist ein wichtiges Recht der Beteiligten
4. Wer zuerst da war, hat andere Rechte als später gekommene
5. Die formale und informelle Rangfolge muss in Veränderung beachtet werden
6. Ausgleich sichert Systemstabilität - Geben und Nehmen
7. Würdigung des Gewesenen ist Voraussetzung für Veränderung!
8. Schuldanerkennung und Schuldausgleich beeinflussen Veränderung
9. Widerstand ist normal - sonst keine Loyalität zum „Bewahrenden“
10. Ein „gutes“ Feindbild schweißt mehr zusammen, als gemeinsame Ziele
11. Ein „hoher“ Leidensdruck verändert intensiver als eine „gute“ Vision
12. Betroffene zu Beteiligten machen - Menschen wollen gefragt werden
13. Klarheit ist „klarer“ als entmündigende „Rücksichtnahme“ (Klarheit heißt nur, dass die Dinge klarer werden - nicht, dass sie schöner werden)
14. Abwertung der Rolle, der Leistung führt zu Widerstand

Zur Bearbeitung von Widerstand hat Richard Nixon, ehemaliger Präsident der USA, mal gesagt: „Bevor Dir Jemand ins Zelt reinpinkelt, hole ihn rein, damit er rauspinkelt!“ Eine pragmatisch, systemische Betrachtungsweise, welche auch für Projekte gilt.

Die nächste Phase entspricht dem Schreiben eines Kochbuchs. „Die Entwurfsphase dient dazu, das Produkt/die Produkte so detailliert zu beschreiben, dass die Planung des Produktionsprozesses möglich wird.“ /7/ Da fehlen dann aber noch Details und konkrete Kochanleitungen. So können auf dieser Ebene z.B. die besten Absichten noch zur Magenverstimmung führen. Entscheidend ist das Ideen bei der gemeinsamen Planung auf ihre Realisierbarkeit und ihre Folgen hin überprüft werden. Sie müssen in konkrete Handlungsanweisungen, konkrete Rezepte münden. Bei Kochrezepten ist die Reihenfolge der Handlungen von entscheidender Bedeutung. Wenn man die Auflaufform in den Ofen schiebt, bevor man die leckere Lasagne geschichtet hat, wird man nicht satt. Zur Organisation und Vergegenwärtigung solcher Ablaufprozesse kann der Einsatz gängiger Projektmanagement Software helfen (MindManager, MS Project, etc.).

„Wenn die Planung detailliert und umfassend genug war, so ist die Realisierung vergleichbar mit dem Kochen mit Kochbuch. Man hat ein Rezept, das Handlungsanweisungen gibt, wann was wie zu tun ist.“ /7/ Dabei sollte immer das Trilemma aus Kosten, Zeit und Qualität beachtet werden. Um beim Kochen und unserer Lasagne zu bleiben: Es macht einen Unterschied ob ich mit der Tomatensauce aus der Packung oder frischen Tomaten, mit Instand Kräutern oder frischen koche. Mal abgesehen von dem Unterschied ob wir mit Liebe für die Liebste oder die heißgeliebte Schwiegermutter kochen.

So wie es den Anfang eines Projektes gibt, sollte es (wenn's gut läuft) auch ein Ende geben. Schön wenn's auch alle Projektbeteiligten mitbekommen. Wir empfehlen Rituale, insbesondere als Wertschätzung sowie Reflexions- und Lernmöglichkeit für das beteiligte Küchenteam und die Gäste. Zu den Ritualen gehören auch solche Events, wie gemeinsames „Projekt-Cooking“, ein Candle Light Dinner, Kochen mit Bioleek oder ein Abend in einem Restaurant mit Michelin-Stern.

Ganz am Ende sollte dann die Auswertung stehen. Das Kochbuch steht. Vorausgesetzt alle Teilnehmer des Mahls haben überlebt, können sie sich künftig variantenreichen Gaumenfreuden hingeben oder auch ganz anderen Sinnesfreuden.

Als Fazit stellen wir fest:

1. Systemisches Projektmanagement ist nützlich bei Projekten, in denen der Fokus auf komplexen sozialen Systemen und ihrer Dynamik liegt.
2. Systemisches Projektmanagement fördert den Fokus auf die kommunikativen Aspekte und „menschlichen Faktoren“ in Projekten – hier liegt der Zugewinn
3. Systematisches und systemisches Projektmanagement bilden einen Dualismus. Es gibt kein entweder oder, sondern nur ein sowohl, als auch.

Zum Schluß: Was für die Diskussionen zum systematischen und systemischen Projektmanagement gilt: „Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird“.

www.systemische-rezepte.de

Literatur:

- /1/ Schmidt-Setzwein, Christian; Harbeck, Dierk; Eine Einführung in das systemische Projektmanagement, 28.10.2002; www.vernetzte-konzepte.de
- /2/ Drews, Günter; Neuorientierung oder Glasperlenspiel? Kritik der systemischen Ansätze im Projektmanagement, Teil 1; Projektmanagement aktuell, 2/2003; GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.; 14.Jahrgang, 2003, 2.Quartal, ISSN 0942-1017
- /3/ Drews, Günter; Neuorientierung oder Glasperlenspiel? Kritik der systemischen Ansätze im Projektmanagement, Teil 2; Projektmanagement aktuell, 3/2003; GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.; 14.Jahrgang, 2003, 3.Quartal, ISSN 0942-1017
- /4/Eisenschmidt, Christian; Systemisches Projektmanagement – Eine Gratwanderung zwischen Chaos und Ordnung; Projektmanagement aktuell, 3/2003; GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.; 14.Jahrgang, 2003, 3.Quartal, ISSN 0942-1017
- /5/ Trebisch, Karsten, Projektmanagement auf dem Prüfstand; Organisationsentwicklung, 3-2003 Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement; Verlag Organisationsentwicklung und Management AG Zürich;
- /6/ Trebisch, Karsten, Projektmanagement (weiterhin) auf dem Prüfstand (2); Organisationsentwicklung, 2-2004 Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement; Verlag Organisationsentwicklung und Management AG Zürich;
- /7/ Fritz Simon: „Gemeinsam sind wir blöd!? – Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten“, 2004, Carl-Auer-Systeme Verlag, ISBN 3-89670-436-2

Autoren:

Ingo Scholz, Psychologe

Geschäftsführer und Gesellschafter der Firma Arielgrafik.

Er ist studierter Psychologe. Schwerpunkt Organisation- und Betriebspsychologie. ARIEL Grafik GmbH ist ein mittelständisch orientiertes IT-Unternehmen, das sich mit der Realisierung komplexer Projekte rund um das Thema Internet beschäftigt. Ausbildung systemische Beratung bei Prof. Fritz Simon.

Jürgen Stübner, Ingenieur

Geschäftsführer Stübner & Partner Unternehmensentwicklung.

Dr. Ing. Jürgen Stübner ist als Berater und Trainer in den Bereichen Unternehmens-, Strategieentwicklung, Prozess- und Projektmanagement sowie interdisziplinärer Kommunikation tätig. Ausbildung systemische Beratung bei Prof. Fritz Simon.

Kontakt

Ingo Scholz
Arielgrafik GmbH
Deichstrasse 48-50
D-20459 Hamburg
Fon: ++49 (0) 40 36 97 41 60
Mobil: ++49 (0) 171 57 27 427
Mail: info@systemische-rezepte.de

Dr. J. Stübner
Stübner & Partner
Unternehmensentwicklung

Kittlerstrasse 12
D-64289 Darmstadt
Fon: ++49 (0) 6151 66 95 93
Mobil: ++49 (0) 172 43 54 662
Mail: j.stuebner@stuebner-partner.net
info@systemische-rezepte.de

Belgradstrasse 1
D-80796 München
Fon: ++49 89 (0) 308 78 28