



Systemisches Projektmanagement: Der Mensch macht's

Dieser Artikel richtet sich an das Management und an Projektleiter, die in Veränderungs- und Entwicklungsprojekten arbeiten.

Die IT-Systeme und damit auch die IT-Projekte in Unternehmen werden immer komplexer. Enge Zeitrahmen und knappe Ressourcen erhöhen zusätzlich den Druck auf alle Beteiligten. Dadurch steigt zwangsläufig auch die soziale Komplexität (siehe Abbildung 1). Das systemische Projektmanagement ergänzt das klassische Projektmanagement durch die Berücksichtigung der menschlichen Komponente und hilft dabei, IT-Projekte erfolgreich zu gestalten.

Das Konzept des systemischen Projektmanagements

Erfahrene Projektleiter wissen, dass die meisten Projekte nicht an „technischen“, sondern an (zwischen-)menschlichen Problemen scheitern und Projekte werden nun mal von Menschen und nicht von Maschinen oder IT-Systemen durchgeführt. Genau hier setzt das systemische Projektmanagement an.

Systemisches Projektmanagement bedeutet, die bewährten Methoden und Konzepte des klassischen Projektmanagements weiterhin zu nutzen. Diese gilt es, um Methoden und Konzepte für die „soziale“ Ebene zu ergänzen. Der wesentliche Grundgedanke des systemischen Projektmanagements ist die zielführende Berücksichtigung *aller* Faktoren. So müssen neben der Sache auch menschliche

bzw. soziale Aspekte in den Projektprozess integriert werden (siehe Abbildung 2).

Die Grundideen des klassischen Projektmanagements, die Komplexität in Projekten zu reduzieren, können hierbei unterstützen. So empfiehlt es sich, große Gesamtaufgaben in kleinere Detail- und Teilaufgaben zu zerlegen - auch auf der sozialen Ebene. Die dadurch entstehenden Teilaufgaben sind, separat betrachtet, wesentlich leichter beherrschbar und besser steuerbar. Diese sozialen Aspekte können in die Planung, Durchführung und Kontrolle der vorhandenen Prozesse des klassischen Projektmanagements mit einfließen. Zusätzlich sollten weitere Konzepte, Methoden und Tools für den Umgang mit der sozialen Ebene eingesetzt werden, wie beispielsweise Stakeholder-Management, Konfliktmanagement oder Tools zur effizienten Gesprächsführung bei Besprechungen.

Ein Projektleiter muss soziale Umwelten managen

Ein Projektleiter steht abstrakt betrachtet im Mittelpunkt von Umwelten, die er steuern muss (siehe Abbildung 3). Je besser ihm das gelingt, umso reibungsloser können seine Projekte verlaufen. Dabei gilt es, den verschiedenen Beziehungen und den dahinter stehenden Rollenerwartungen und -notwendigkeiten gerecht zu werden. Ein Versagen beim „managen“ nur einer dieser Beziehungen kann für den Projektleiter selbst und für das gesamte Projekt, das er leitet, erhebliche Auswirkungen haben. Die Folgen können z. B. hohe Kosten, Frustration und Ärger bei allen Beteiligten sein.

Aufgaben und Rollen eines Projektleiters

Die Liste der Aufgaben für die zielgerichtete Führung der Beziehungen nimmt bei den sozial immer komplexer werdenden Projekten zu. Die verschiedenen Rollen als Manager, Führungskraft, Berater, Coach, Verkäufer, Auftraggeber, Kundenbetreuer usw. gilt es, zu beherrschen. Zum Teil lassen sich bei einzelnen Rollen die Erfahrungen von Projektmitarbeitern nutzen. Manche Rollen können ggf. zu einem großen Teil von Projektmitarbeitern übernommen werden.

Daneben benötigt man als Projektleiter aber auch das notwendige Know-how, u. a. für folgende Aufgaben:

- Managen von Stakeholdern
- Umgang und Beherrschung von Macht und Machtmitteln
- Erkennen, Ziehen und selbstständiges Setzen von Grenzen
- Einführung und Gestaltung von sozialen Regeln
- Früherkennung und Auflösung von Konflikten

Systemische Sicht auf Probleme

Ein weiterer Kerngedanke des systemischen Projektmanagements ist, dass Probleme vor allem auch im Zusammenhang mit den jeweiligen sozialen Systemen zu sehen sind. Bei Problemen geht es deshalb nicht darum, einen Schuldigen zu suchen. Vielmehr steht

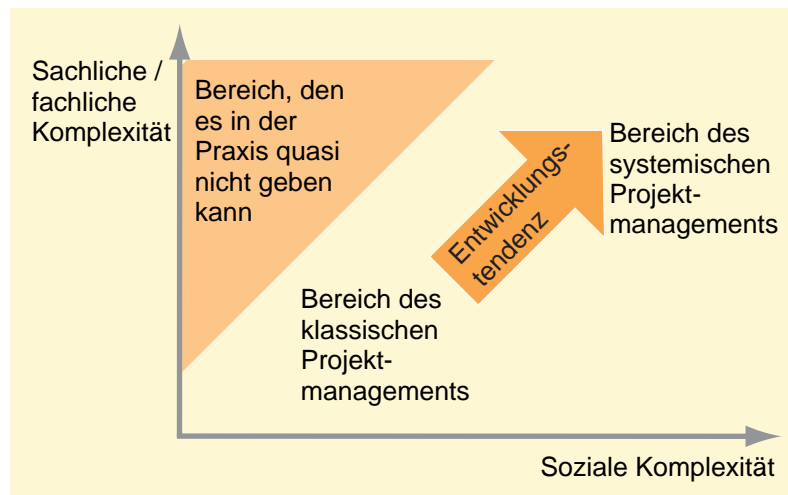


Abb. 1: Die soziale Komplexität in Projekten nimmt zu.

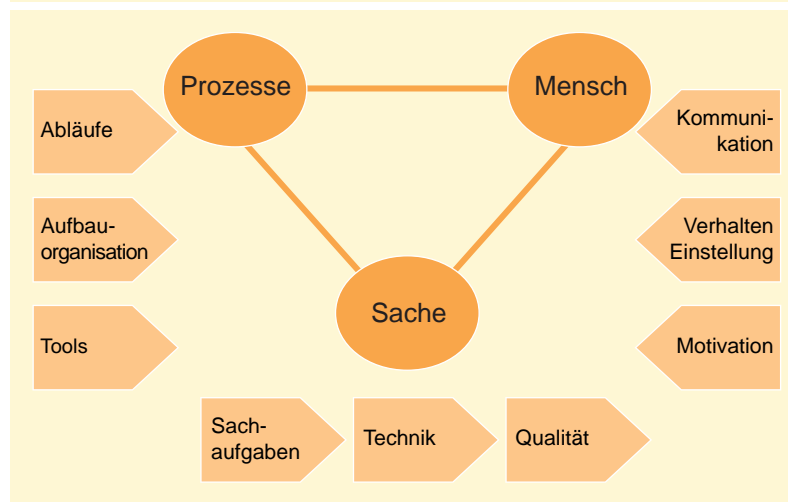


Abb. 2: Ebenen des systemischen Projektmanagements. Projektleitung bedeutet die zielführende Berücksichtigung aller Faktoren.

im Fokus, das gesamte soziale System daraufhin zu analysieren, welche Faktoren das Problem hervorbringen oder zumindest verstärken. Hier kann eine Analyse mit Hilfe der sechs Kategorien (siehe Abbildung 4) der personalen Systemtheorie wertvolle Dienste leisten:

1. Die beteiligten Menschen mit ihren Eigenschaften
2. Die subjektiven Gedanken der Beteiligten
3. Die gelebten Regeln
4. Die Interaktionen mit wiederkehrenden Verhaltensmustern



- 5. Die bisherige Entwicklung und das bisherige Umfeld
- 6. Die aktuelle Umwelt sowie die Rahmenbedingungen und die vorhandene Technik

Veränderungen bei einem der sechs Systemfaktoren können Veränderungen bei den anderen Faktoren bewirken.

Aus der Analyse der sechs Kategorien lassen sich die erforderlichen Maßnahmen ableiten. Widerstände werden beispielsweise frühzeitig abgebaut und die Akzeptanz schon im Vorfeld notwendiger Veränderungen gesteigert. So

kann z. B. eine veränderte, positivere Einstellung zur Wichtigkeit von Tests das Verhalten der Beteiligten bei der Testdurchführung und -dokumentation erheblich verbessern.

Grundlegende Fragen zum erfolgreichen Handeln für den Projektleiter sind deshalb:

- Woran liegt es? (Ursachen, Fehler, Hintergründe)
- Was kann ich tun? (Maßnahmen, Verhaltensänderung)
- Was könnten die Auswirkungen meines Handelns sein?

Durch pro-aktives, wohlüberlegtes und geplantes Handeln in der Führung von Projekten lässt sich der in der Praxis zunehmend erleb- baren, operativen Hektik entgegenen.

Konsequenzen für Projektleiter

Führung von Projekten bedeutet die zielgerichtete Führung von sozialen Systemen und Menschen (siehe Abbildung 5). Dies bedeutet u. a. für Projektleiter:

1. Man „muss“ führen wollen. Wer führen will, muss aktiv, gezielt und kontinuierlich Einfluss auf die Projektmitarbeiter und alle Beteiligten aus dem Umfeld nehmen.
2. Man kann nicht *nicht* führen! Nicht handeln, nicht reagieren wird von anderen auch als Führungsverhalten wahrgenommen.
3. Führung bedeutet immer, die Interessen von Personen, Personengruppen und Dritten zu berücksichtigen und dabei einen Ausgleich zu schaffen.
4. Führung ist immer mehr oder weniger erfolgreich. Nur die eigene Reflexion und das Feedback der im Umfeld befindlichen Personen können der Führungskraft ermöglichen, Führungsfehler zu erkennen. Dies ist die Basis, um für mich als Führungskraft zukünftige Verbesserungen zu erreichen.
5. Führung wirkt zum Teil bereits durch das Vorbild, das die Führungskraft dem Einzelnen durch sein Verhalten und seine daraus ableitbaren Gedanken (Werte, Menschenbild, Normen, Ziele etc.) gibt.
6. Führung benötigt Zeit. Die eigenen Ressourcen sollten berücksichtigt und, so-

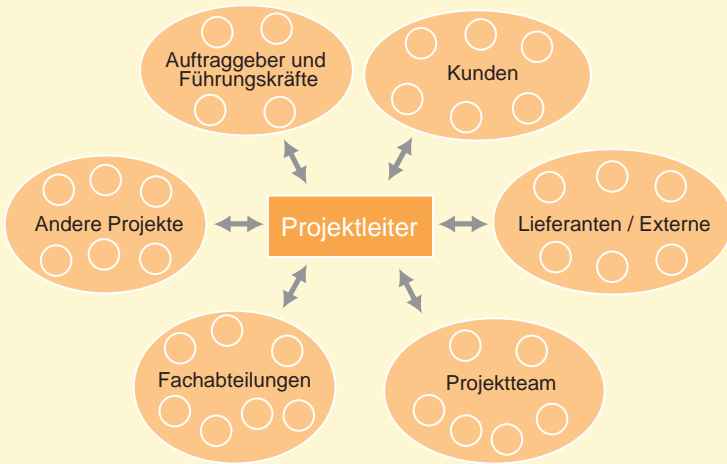


Abb. 3: Management der sozialen Systeme.

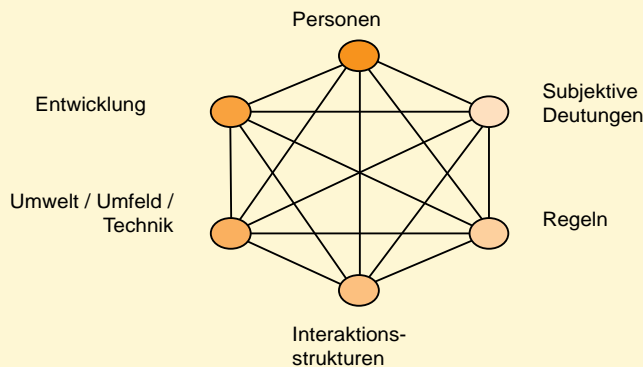


Abb. 4: Systemisches Denken und Handeln. Mithilfe von sechs Kernfaktoren (Kategorien) lässt sich das Verhalten von sozialen Systemen betrachten. Die Änderung eines Faktors kann Veränderungen bei anderen Faktoren zur Folge haben.

fern dies überhaupt möglich ist, ständig erweitert werden.

7. Führung erfordert für mich als Projektleiter immer wieder Selbstdisziplin.

Nicht weil eine Sache schwierig ist, sollten wir sie nicht tun. Sie ist vielleicht deshalb besonders schwierig für uns, *weil wir sie nicht tun*.

Konsequenzen für IT-Leiter

Die Konsequenzen für Unternehmen und IT-Leiter sind u. a.:

- Verstärkter auf soziale Aspekte in den laufenden Projekten zu achten
- Projektleiter und IT-Mitarbeiter vor allem in den sozialen und kommunikativen Fähigkeiten besser zu schulen
- Die Führungskompetenz der Projektleiter wesentlich zu verbessern
- Projektleitern mehr Unterstützung z. B. durch Projektcoaching anzubieten
- Systemisches Projektmanagement einzuführen

Reibungsloser laufende Projekte bedeuten für IT-Leiter weniger Stress. Und wenn man zusätzlich bedenkt, wieviel Geld Firmen jährlich durch schlecht laufende IT-Projekte verlieren, wird es für IT-Leiter Zeit, sich mit dem Thema systemisches Projektmanagement

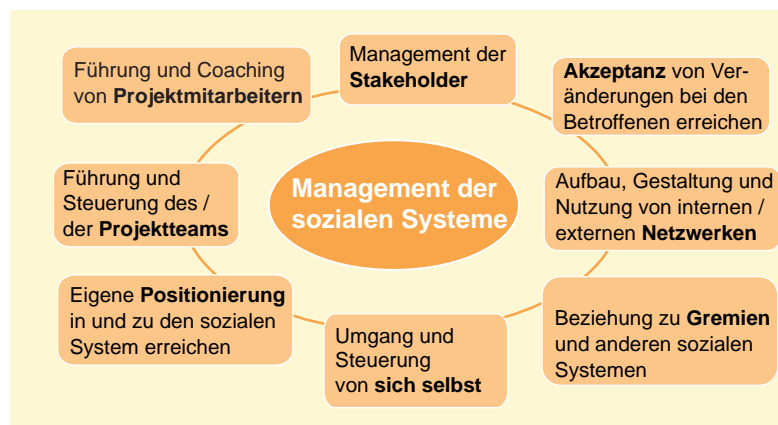


Abb. 5: Zielgerichtete Führung von sozialen Systemen und Menschen.

zu befassen. Der Nutzen sind geringere Reibungsverluste, erhöhte Effizienz, Steigerung der Transparenz und Erhöhung der Sicherheit. Für weitere Informationen oder für die Unterstützung zur Verbesserung Ihres Projektmanagements sprechen Sie uns an!

Martin Gudacker (WIBK) und Lars Eisenblatt (info@coniatos.com).