

Denkanstöße 34 - Mit der Lücke leben

Systemische Prinzipien in der Projektleitung

Peter Siwon erklärt die systemischen Regeln und Prinzipien bei der Leitung von Projekten und betrachtet hierbei auch die menschliche Seite des Projekterfolgs.

Als junger Projektleiter habe ich mir oft gedacht: Warum machen die ach so erfahrenen Kollegen Dinge, die ich ganz anders machen würde? Leben die denn noch in der Steinzeit? Ich ging teilweise hart ins Gericht mit der Praxis, die ich als ehrgeiziger, tatendurstiger Frischling vorfand. Ach, was hätte ich alles geändert, wenn sie mich nur gelassen hätten. Gemeinsam mit anderen Heißspornen übte ich die virtuelle Palastrevolution, lästerte ich über Kollegen und Chefs. Mir war damals nicht bewusst, dass ich durch mein Verhalten gegen wichtige systemische Prinzipien verstieß. Doch davon gleich mehr.

Die respektlose Haltung gegenüber Älteren oder Chefs hat sich mittlerweile biologisch gesehen weitgehend erledigt, da ich jetzt meist schon zu den Ältesten gehöre. Ich bin aber immer noch verärgert über Führungspersonen, die eine Zumutung für ihre Mitarbeiter sind. Dieser Ärger gilt nicht selten mir selbst, weil ich immer wieder Anfängerfehler begehe, obwohl ich es tatsächlich besser weiß und mich nicht einmal hinter dem Deckmantel der Unwissenheit verstecken kann. Wenn ich so streng mit mir wäre wie mit anderen, würde ich mich tadeln: „Peter!! Du hast Unwissenheit durch Ignoranz ersetzt!! Was ist wohl schlimmer?“

Ich bin nicht ganz so streng mit mir selbst. Doch immerhin streng genug, um mich mit diesem Dilemma immer wieder aktiv auseinanderzusetzen. Führungskompetenz ist eine Dauerbaustelle, zumindest bei mir. In meinem Bestreben, den einen oder anderen Missstand zu beheben, beschäftige ich mich mit der menschlichen Seite des Projekterfolgs und stieß dabei auf eine Goldgrube der Erkenntnis: die Systemische Denkweise.

Was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Bei der Beantwortung dieser Frage halte ich es wie der alte Pauker in dem Uraltfilm „Die Feuerzangenbowle“: Da stellen wir uns mal ganz dumm. Was ist na eine systemische Denkweise? (Wer die Szene nicht kennt, siehe Google: Feuerzangenbowle Dampfmaschine.)

Am besten nehmen wir dazu ein Projekt als Beispiel. Ein Projekt ist ein System, weil es sich gegenüber seiner Umgebung u.a. durch ein Ziel und Personen abgrenzt, die mehr oder weniger freiwillig dem Projekt zugeteilt wurden. Ein wichtiger Aspekt der systemischen Denkweise ist es nun, dass man davon ausgeht, dass die Projektmitarbeiter sich ständig gegenseitig in ihrem Verhalten beeinflussen. Beispiel: Es gibt einen Kollegen, der sich am liebsten einigelt, um ungestört über eine Lösung zu grübeln. Ein anderer wiederum ist bestrebt, seine Aufgaben durch intensive Kontaktaufnahme mit seinen Leidensgenossen zu lösen. Bringen Sie die beiden Typen zusammen, wirkt das möglicherweise wie Nitro und Glycerin. Bumm! Wer ist schuld?

Jetzt bringe ich noch einen weiteren systemischen Gesichtspunkt ins Spiel: Jedes System ist in ein Umfeld eingebettet, das auf dieses System wirkt und umgekehrt. Stellen Sie sich also weiter vor, dass dieses Projekt in einem Unternehmen durchgeführt wird, das großen Wert auf Teamarbeit und Kommunikation legt.

Der Projektleiter ist geradezu das Idealbild dieser Teamkultur. Auf welche Seite wird er sich wohl schlagen, wenn der oben angedeutete Konflikt den Projektfrieden gefährdet? Wer fühlt sich im Recht? Wie reagiert wohl unser kontaktscheuer Einsiedler, wenn die anderen ihn zu mehr Kommunikation bekehren wollen? Wahrscheinlich zieht er sich noch mehr in sein Schneckenhaus zurück oder verlässt genervt das Projekt. Dummerweise hat aber gerade diese Person den Schlüssel zum Projekterfolg im Kopf. Das Projekt scheitert ohne ihn. Wer ist schuld?

Sie sehen, dass uns die Schuldperspektive nicht wirklich weiter bringt. Trotzdem versucht unser Verstand oft krampfhaft, die Welt auf der Suche nach Schuldigen bis zur Unkenntlichkeit zu vereinfachen. Wir machen dabei nicht selten aus einer Mücke einen Elefanten. Der wirft dann so einen riesigen Schatten, dass wir die darin verborgenen Zusammenhänge nicht mehr erkennen.

Die systemische Denkweise wirkt dieser Wahrheitsverzerrung entgegen. Jetzt wird es ein bisschen kompliziert: Die Denkweise geht davon aus, dass wir die Wechselwirkungen in Projekten und Unternehmen nicht wirklich verstehen können. Sie sind einfach zu kompliziert und vielschichtig, weil Menschen nun mal sehr kompliziert und vielschichtig sind – vor allem, wenn sie mit anderen in Beziehung stehen. Wer schon nicht mal seine eigenen Kinder und Ehepartner versteht, braucht sich nicht einzubilden, seine Kollegen in jeder Situation zu durchschauen. Mal ehrlich, inwieweit durchschauen Sie sich selbst? Also vergessen Sie es! Wir können Projekte nicht wirklich verstehen! Was nun?

Eine gewisse Bescheidenheit ist geboten. Was wir tatsächlich tun können ist, dass wir das Projekt bzw. die

Menschen darin ein bisschen „anstupsen“ und beobachten, was passiert. Im Coachjargon heißt das: das System anregen oder stören. Bewegt es sich in der gewünschten Richtung, scheint der Stupser funktioniert zu haben. Aber Vorsicht, das heißt nicht, dass Sie jetzt voll ausholen können, um das System ein für allemal auf die Spur zu bringen. Hier gilt der Grundsatz von Paracelsus - es kommt auf die Dosis an.

Es heißt auch nicht, dass Sie jetzt ein sicheres Erfolgsrezept für Projekte gefunden haben. Es heißt nur, dass es unter den gegebenen Umständen, die wir ja nicht wirklich kennen, momentan funktioniert, und dass es vielleicht in ähnlichen Situationen unter Umständen wieder klappen könnte. Sie lesen buchstäblich die Unsicherheit im vorangegangenen Satz. Wenn wir allerdings das Projekt nach systemischen Prinzipien beobachten und anregen, dann erhöhen wir die Wahrscheinlichkeit, dass wir positive Impulse geben. Das klingt jetzt nicht besonders hilfreich für alle, die auf den Stein der Weisen gehofft haben. Hier kann ich gleich ein weiteres systemisches Prinzip ins Spiel bringen: Anerkennung des Gegebenen. Und gegeben ist: Es gibt keine Garantien. Wir wissen in Projekten nie, was wirklich passiert.

Ich hoffe, Sie sind jetzt neugierig darauf, wie systemischen Regeln Ihnen dabei helfen können, Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Sie werden erstaunt sein, wie einfach diese Regeln und die Prinzipien dahinter sind. Doch auch hier ist Bescheidenheit angebracht. Nur weil Regeln und Prinzipien einfach zu verstehen sind, sind sie noch lange nicht einfach zu leben. Denn dazu müssen wir sie verinnerlichen. Das erfordert viel Übung und Geduld sowie die Einsicht, dass es weder Erfolgsgarantien noch Perfektion gibt.

Der systemische Ansatz beruht auf dem beharrlichen und geduldigen Bestreben, Lücken zu schließen in dem Wissen, dass dies nie völlig und dauerhaft gelingen kann. Wenn Sie sich dieser Wahrheit mutig stellen, haben Sie schon mal eine wichtige Voraussetzung für gute Führungsarbeit erfüllt.

Hier drei Beispiele, wie wir wichtige systemische Prinzipien auf Projekte anwenden können:

Anerkennung des Gegebenen

Schauen Sie den Tatsachen ins Auge. Sorgen Sie u.a. dafür, dass möglichst viele relevante Aspekte des Projekts für Sie und das Team transparent sind. Jeder sollte beispielsweise Ziel, Weg und beteiligte Personen und Rollen, aber auch relevante Unsicherheiten, Risiken, Konflikte und Defizite kennen. Projektmanagement funktioniert nur, wenn wir in der Realität agieren. Die Kunst des Projektmanagements beruht nicht darauf, die Realität im Sinne eines Wunschbilds hinzubiegen, sondern aus der Realität das Beste zu machen. Hört sich einfach an. Wer schon länger in der Projektmühle steckt, weiß, wie schwer es ist, dieses Prinzip konsequent zu leben. Was die Dinge erschwert ist die Tatsache, dass wir unsere Wahrnehmung eines Projektes nur der Realität annähern können. Es bleibt immer eine Lücke.

Recht auf Zugehörigkeit

Jedes Projektteam benötigt Vereinbarungen, Regeln und Rituale, die die Zugehörigkeit der Teammitglieder zum Projekt sichtbar machen. Eine wichtige Maßnahme ist es dabei, sicherzustellen, dass jede Person ihren Platz (Rolle, Funktion) im Team kennt und so in die Kommunikation eingebunden wird, dass sie eine faire Chance hat, ihren Beitrag zum Teamerfolg zu leisten. Ein weiterer wichtiger Grundsatz in diesem Zusammenhang ist, dass wir abwesende Teamangehörige so in unser Handeln einbeziehen, als wären sie anwesend (Stichwort: Meckern hinter dem Rücken der Betroffenen). Auch hier gilt, dass wir uns in unserer Menschlichkeit einem Idealzustand nur nähern können und immer wieder so unsere „Aussetzer“ haben. Wer hier eine weiße Weste hat, bitte melden.

Achtung, informelle Hierarchien

Neben der formalen Hierarchie des Organisationsplans existieren weitere informelle Hierarchien, die beachtet werden sollten, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Beispielsweise ist es wichtig, dass Projektleiter, die jünger sind als ihre Teammitglieder, verstehen, dass sie diese Tatsache in angemessener Weise würdigen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Älteren wiederum die Führungsposition des Jüngeren achten. Auch hier ist es angebracht, die Kirche im Dorf zu lassen. Der Jüngere darf ruhig mal provokant sein und der Ältere besserwisserisch, solange die Regeln der Höflichkeit und Fairness gewahrt bleiben oder wiederhergestellt werden.

Mich selbst beeindruckt die Kombination von Weisheit und Bescheidenheit, die dieser systemische Ansatz bietet. Ich denke, dass diese Kombination ein Schlüssel für erfolgreiche Führungsarbeit und Mitarbeiterzufriedenheit ist. Ich hoffe in aller Bescheidenheit (die mir leider nicht immer in dem Maße gegeben ist, wie ich es mir wünsche), ich konnte Sie ein bisschen neugierig auf Systemisches machen. Lernen Sie mit der Lücke zu leben, indem Sie sie als Raum für Ihre nie endende persönliche Weiterentwicklung und Bereicherung annehmen.



*Erfolgreiche Projektleiter haben gelernt, mit der Lücke zu leben.
(Bild: foto art Elisabeth Wiesner)*

Wenn Sie noch mehr über systemische Regeln und Prinzipien erfahren wollen, senden Sie mir eine E-Mail mit dem Stichwort „systemisch“ an denkanstoss@microconsult.de. Ich freue mich auch über Ihre Anregungen und Rückmeldungen zu diesem Thema.

Peter Siwon