

Systemisches Projektmanagement

Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie
(Kurt Lewin)

November 2020

Systemisches Projektmanagement

Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie
(Kurt Lewin)

November 2020

Version:1.0 vom 18.11.2020

Copyright: Fachgruppe „Systemisches Projektmanagement und Changemanagement“



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ
Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen
2.0 Deutschland zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen,

konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/de/>

Verfasser: Michael Boxheimer

Partner: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Hinweis

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Über den Autor



Michael Boxheimer

Projekt- und Prozess-
Managementsysteme

Mail:

mib@ppm4profit.de

Diese Publikation wurde im Rahmen der Fachgruppe „Systemisches Projektmanagement und Changemanagement“ erstellt. Herzlichen Dank für die Unterstützung, Feedback und Gespräche während der Veranstaltungen der Fachgruppe. Besonderer Dank geht an Sonja Armatowski, Simone Gehr, Tina Lochmann, Thomas Kladura, Reinhard Kühn, Norbert Müller

Zum Titelbild, nach Alexander Calder: Nichts ist festgelegt. Jedes Element kann sich bewegen, sich verlagern, hin und herschwingen und seine Beziehung zu jedem anderen Element in diesem System verändern.

Inhalt

Über den Autor	3
Abbildungsverzeichnis	5
Einführung	6
Projekt und Projektmanagement.....	6
Maschinenmodell und systemisches Denkmodell	7
Das soziale System Projekt	8
Systemisches Projektmanagement: Prozessgruppen und Werkzeuge	10

Abbildungsverzeichnis

Titelbild:

Illustration nach Mobile Big Red
von Alexander Calder

Abbildung 1 Seite 7

Agieren Menschen wie Maschinen?
(vgl. Boxheimer, M., 2016, S.35)

Abbildung 2 Seite 8

Das Projekt als soziales System
(vgl. Boxheimer, M., 2015, S20)

Abbildung 3 Seite 9

Beispiel zur Konstruktion von Wirklichkeit
(vgl. Boxheimer, M., 2016, S.40)

Einführung

Systemisches Projektmanagement ist der auf den Beiträgen zur Systemtheorie und den systemischen Konzepten basierende Ansatz des Projektmanagements.

Es handelt sich um ein Konzept, das soziale Systeme und damit den Menschen, seine Kommunikation, Interaktionen und Verhalten in den Mittelpunkt stellt. Wie die Familientherapie oder die systemische Beratung nutzt systemisches Projektmanagement die systemischen Konzepte als Basis. Darauf aufbauend wurden pragmatische und hilfreiche Ansätze für erfolgreiches Projektmanagement entwickelt. Die Werkzeuge des systemischen Projektmanagements dienen dazu, die Kommunikation und Zusammenarbeit im sozialen System „Projektteam“ von Beginn an positiv zu prägen.

Projekt und Projektmanagement

Ein Projekt kann als ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben verstanden werden, das aus einem Satz von abgestimmten, gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht. Es wird durchgeführt, um ein Ziel unter Berücksichtigung von Bedingungen bezüglich Zeit, Ressourcen und Qualität zu erreichen.

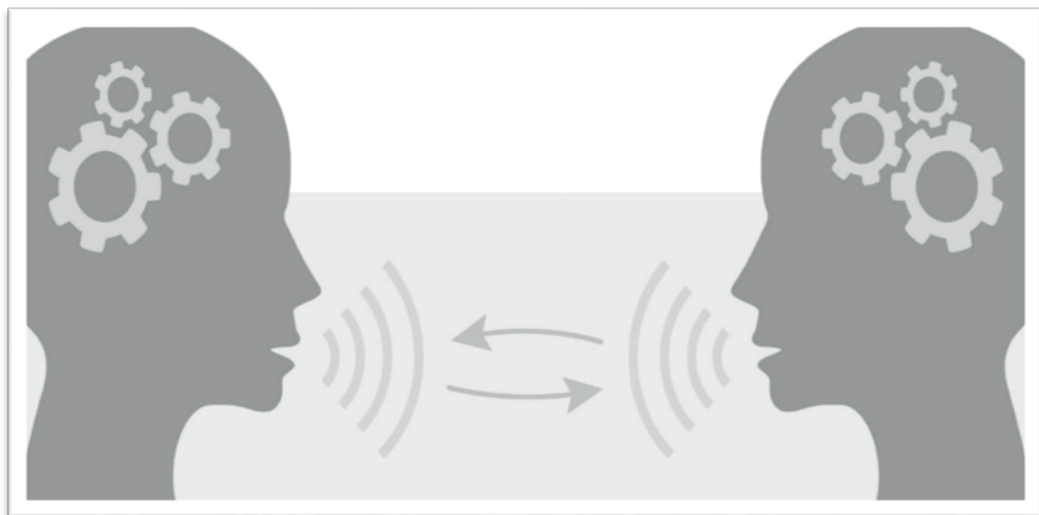
Zur Durchführung eines Projektes wird der Auftraggeber einen Projektleiter und weitere Mitarbeiter (Projektteam) berufen, die für die Planungs- und Steuerungsaufgaben (Projektmanagement) und den Projekterfolg verantwortlich sind.

Maschinenmodell und systemisches Denkmodell

Lange Zeit lag dem Projektmanagement die Idee des Maschinenmodells zugrunde – das Modell hat seinen Ursprung im 17. Jahrhundert (u.a. R. Descartes, G. W. Leibniz), orientiert sich an den naturwissenschaftlichen Entdeckungen dieser Zeit und begreift die Welt als Maschine. Dabei werden nicht nur Maschinen, sondern auch biologische Organismen einschließlich der psychischen Phänomene im Sinne dieses Konzepts verstanden. Auch Menschen agieren nach diesem Konzept wie Maschinen, d.h. bei einem bestimmten Input würden sie immer die gleiche, vorhersagbare Reaktion zeigen und ein bestimmtes Ergebnis hervorbringen. Bezogen auf Projektmanagement braucht man nur noch die erforderlichen Aufgaben zu erfassen, in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen und durchzuführen um erfolgreich zu sein. Das ist jedoch nicht realistisch. Das Maschinenmodell bleibt Antworten schuldig auf Themen wie Führung, Kultur, Komplexität und Dynamik in Projekten. Die mit Projekten verbundene Unsicherheit sowie die begrenzte Steuerbarkeit sozialer Systeme werden ebenfalls nicht adressiert.

Zunehmend gewinnen systemische Konzepte für das Projektmanagement an Bedeutung. Das systemische Denkmodell basiert auf theoretischen Beiträgen mit verschiedenen Schwerpunkten wie: Autopoiesis, Kybernetik (2. Ordnung), Kommunikation (Systemtheorie), radikaler Konstruktivismus. Auch Sozialisation, Sprache, Artikulation und Körpersprache sowie Kultur haben eine wichtige Rolle und Einfluss in einem sozialen System. Systemisches Denken kann als Gegenentwurf zum Maschinenmodell gesehen werden. Das Konzept berücksichtigt die Komplexität und Dynamik lebender Systeme sowie die damit verbundene Unsicherheit und Unkontrollierbarkeit.

Systemisches Denken nimmt unterschiedliche Perspektiven ein. Menschen werden im systemischen Denken als autonome Wesen und als nicht beliebig von außen veränderbar bzw. instruierbar betrachtet. Sie bleiben in sozialen Interaktionen wie Gesprächen oder Meetings eingeschränkt steuerbar oder kontrollierbar. Verständnis und Kommunikation werden als iterative Prozesse aufgefasst, bei denen sich die beteiligten Personen gegenseitig beeinflussen.



Agieren Menschen wie Maschinen? (vgl. Boxheimer, M., 2016, S.35)

Im systemischen Denken zielen Interventionen nicht darauf ab, von außen gesteuerte Veränderungen im Sinne von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zielgerichtet herbeizuführen, sondern es ist nur möglich, Impulse in ein System zu geben, das dadurch in Bewegung kommt und möglicherweise neue, für alle Beteiligten dienlichere Konstellationen findet. Wird das angestrebte Ziel nicht erreicht, kann eine angepasste Intervention in einer weiteren Iteration ausgeführt werden.

Das soziale System Projekt

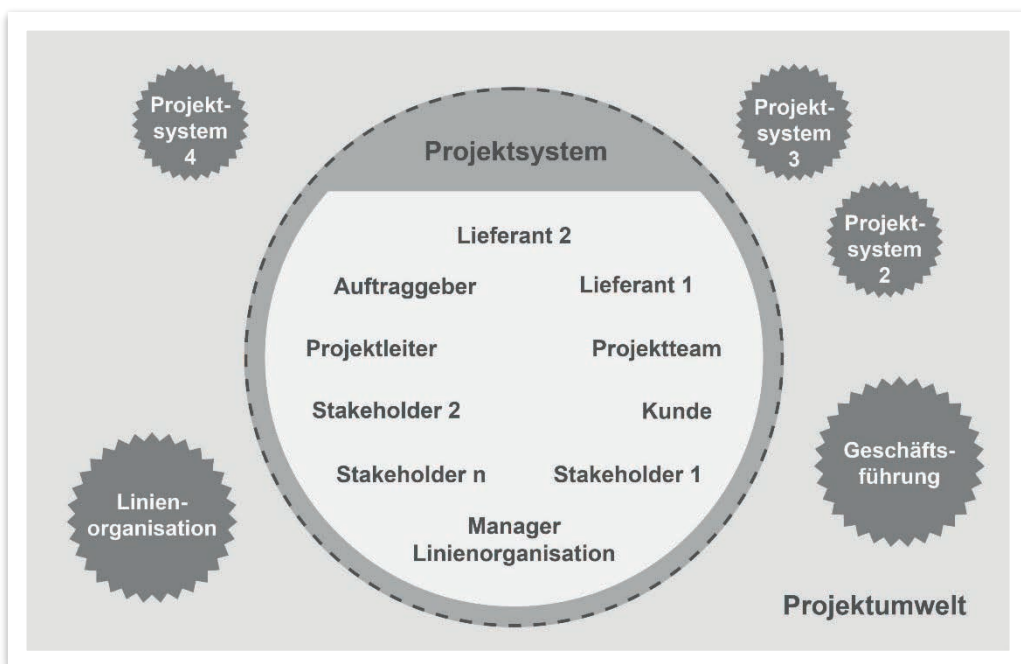
Kommunikation bezeichnet den Operationsmodus sozialer Systeme, die durch Kommunikation entstehen und solange bestehen wie die Kommunikation aufrechterhalten wird. Ein Projekt kann als soziales System verstanden werden, das für einen begrenzten Zeitraum besteht. Das soziale System „Projekt“ entwickelt mit Aufnahme der Kommunikation seinen eigenen autopoietischen Operationsmodus und damit Kommunikationsmuster. Systemisches Projektmanagement verfolgt das Ziel, Interventionen zu nutzen, um die Kommunikationsmuster von Beginn des

Projektes an positiv zu entwickeln und so einen Beitrag zur effizienten Projektarbeit zu leisten. Es wird nicht erwartet, dass ein Anlass (z. B. Problem, Konflikt) zur Intervention entsteht.

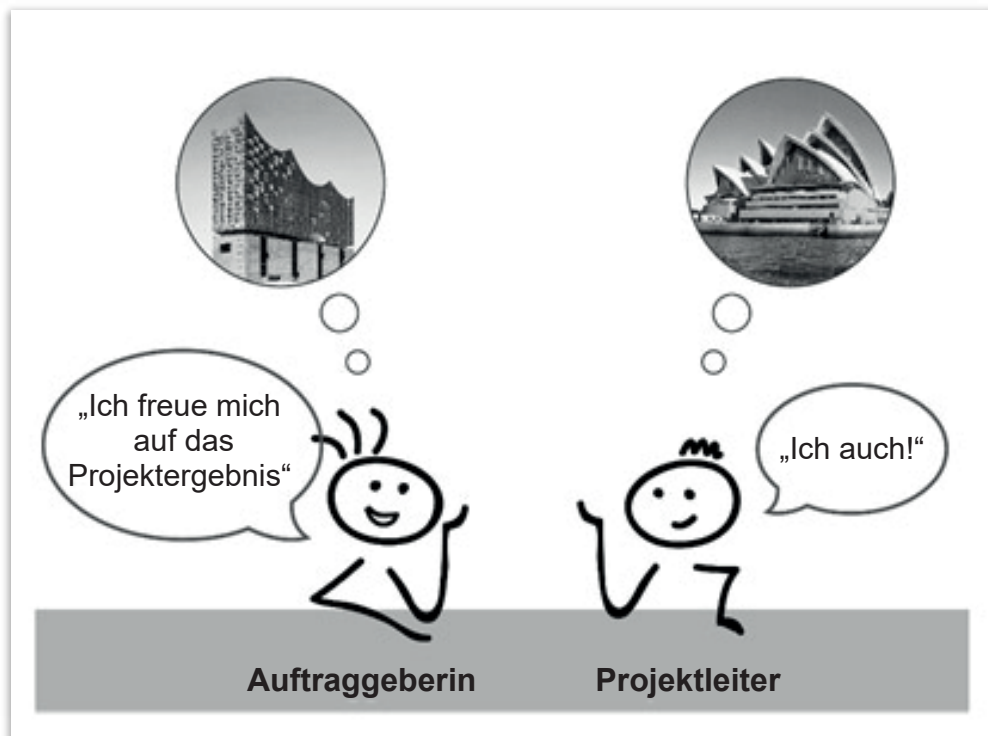
Bei der Entstehung des sozialen Systems „Projekt“ geht es dann darum, die Vielfalt die die Teilnehmer des Projekts mitbringen „einzufangen“, Erfahrungen aus anderen Projekten und die Kompetenzen der Mitglieder des Projektsystems zu nutzen und ein Wirklichkeitsmodell für das Projektsystem zu entwickeln. Nach Hermann Hesse gilt: „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ – diesen Zauber gilt es zu nutzen, um das soziale System zu prägen. Im sozialen System Projekt geht es darum Lösungen zu entwickeln zu Themen wie:

- wie können wir uns gut verstehen,
- wie können wir gut kommunizieren,
- wie können wir gut zusammenarbeiten?

Damit können viele Konflikte, die oft in späteren Projektphasen stattfinden, vermieden werden.



Das Projekt als soziales System (vgl. Boxheimer, M., 2015, S. 20)



Beispiel zur Konstruktion von Wirklichkeit (vgl. Boxheimer, M., 2016, S.40)

Systemtheoretisch gesehen konstruieren soziale Systeme ihre gemeinsame Wirklichkeit als Konsens darüber, was als „wahr“ oder „richtig“ verstanden wird und wie die Dinge zu sehen sind. Beispielsweise können die Teammitglieder in einem Workshop zum Projektdesign ihre Erfahrungen zusammentragen, welche Verhaltens- und Vorgehensweisen in vergangenen Projekten als hilfreich erlebt wurden und initiale Festlegungen dazu treffen. Später können die gewählten Ansätze auf Nützlichkeit überprüft und bei Bedarf wieder modifiziert werden. Die gemeinsame Sichtweise der Wirklichkeit in einem System ist weitgehend bestimmend für das Erleben und Verhalten der Systemmitglieder. Es geht darum, ein weitgehend gemeinsames Mindset zu erreichen. Über bewusst gebildete Feedbackschleifen, z. B. am Ende von Meetings oder über Lessons Learned Workshops kann dieser Prozess unterstützt werden.

Durch Kommunikation, durch den Austausch mit anderen Mitgliedern im sozialen System

„Projektteam“, können Vereinbarungen darüber hergestellt werden, was gemeinsam als Wirklichkeit verstanden werden soll (z. B. Rollen, Vorgehensweisen, Regeln, Prozesse, Meetings, Workshops). Kommunikation und damit der Vergleich der subjektiven Wirklichkeiten oder auch die Konstruktion neuer gemeinsamer Wirklichkeiten, basiert auf dem Wahrgenommenen und der dazu konstruierten Wirklichkeit. Eine Organisation mit einer detailreichen Arbeits- und Aufgabenteilung kann dann entstehen und andauern, wenn eine große Zahl von Vereinbarungen im „Bestand“ von den Mitgliedern mitgetragen und durch Kommunikation bei Bedarf weitere Vereinbarungen getroffen und dem „Bestand“ hinzugefügt werden.

Die Werkzeuge des systemischen Projektmanagements dienen also dazu, die Kommunikation und Zusammenarbeit im sozialen System „Projekt“ von Beginn an positiv zu prägen.

Systemisches Projektmanagement: Prozessgruppen und Werkzeuge

Systemisches Projektmanagement geht zielorientiert und zyklisch in vier wesentlichen Prozessgruppen vor:

- systemischer Zyklus (systemische Haltungen, Modelle und Werkzeuge)
- Zyklus im Projektmanagement (z. B. klassische und agile Methoden)
- fachlicher Zyklus (z. B. Softwareentwicklung, Produktentwicklung)
- Entscheidungszyklus (wie werden Entscheidungen in den drei o. g. Zyklen vorbereitet und getroffen, z. B. mit systemischem Konsensieren)

Die spezifische Gestaltung der einzelnen Prozessgruppen für ein Projekt ist Gegenstand des Projektdesign. Dazu stehen jeweils zahlreiche geeignete Methoden und Werkzeuge zur Verfügung.

Literatur zu systemischen Konzepten:

Bertalanffy Ludwig von, General System Theory. New York 1976.

Foerster, H. von, Pörksen, B., Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heidelberg 1998

Gehr, S., Huang, J., Boxheimer, M., Armatowski, S., Systemische Werkzeuge für erfolgreiches Projektmanagement, Wiesbaden 2018

Glaserfeld, E. von, Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme, 8. Aufl., Frankfurt 1997

Hurrelmann, K., Bauer, U., Einführung in die Sozialisationstheorie, 11. Auflage, Weinheim und Basel 2015

Kneer G., Nassehi A., Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl., Paderborn 2000.

Luhmann, N., Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl., Frankfurt 1991

Roth, G., Das Gehirn und seine Wirklichkeit, Frankfurt 1996

Varela, F. J., Maturana, H. R., Uribe, R., Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. In: Biosystems. 5, p. 187–196, 1974

Watzlawick, P., Die erfundene Wirklichkeit, München 1991

Nachweise:

Boxheimer, M.: Coaching Interventionen im Projektmanagement, unveröffentlichtes Manuskript, 2015.

Boxheimer, M.: Systemische Konzepte – Seminarunterlage, unveröffentlichtes Manuskript, 2016

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. ist ein gemeinnütziger Fachverband für Projektmanagement. 1979 gegründet bildet die GPM heute ein weitreichendes Netzwerk für Projektmanagement-Experten aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen. Der Fachverband trägt wesentlich zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland bei und bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung sowie zur Zertifizierung im Projektmanagement. Über den Dachverband International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM weltweit vernetzt und bringt auch auf internationaler Ebene die Arbeit an Normen und Standards voran.

Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de.



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg
Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-99
Hauptstadtrepräsentanz Berlin

Mittelstr. 55
10117 Berlin
Tel.: +49 30 36403399-0
Fax: +49 30 36403399-5