

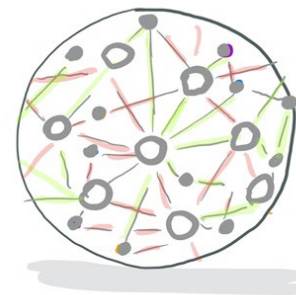
Wer etwas von Komplexität versteht, hat mehr Erfolg im Projektmanagement

Sabine Krippendorf, Dozentin für Systemik an der HSLU / CAS Betriebswirtschaft Bau

Nehmen wir mal an, Vera Bauer ist Projektleiterin bei einer renommierten Projektentwicklungsfirma und wurde soeben mit der Gesamtverantwortung für das Entwicklungsprojekt «Alter Bahnhof» betraut. Ein stillgelegtes Bahnareal soll in ein urbanes Stadtquartier mit gemischter Nutzung umgestaltet werden. Das Projekt steht ganz am Anfang. Es ist ihr erster Auftrag in dieser Grössenordnung und sie freut sich über das Vertrauen, das ihr Arbeitgeber in sie setzt.

Der Projektauftrag umfasst umfangreiche Anforderungen und Kriterien. Dazu kommen die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder, ein knapper Zeitrahmen und das Budget. Von den gesetzlichen und anderen Rahmenbedingungen ganz zu schweigen.

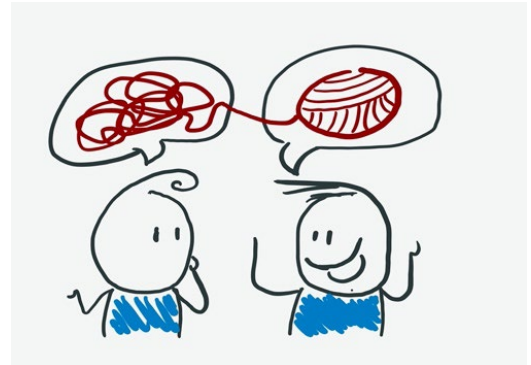
Natürlich stellt sich unsere Projektleiterin die Frage, wie sie dieser komplexen Aufgabe gerecht werden kann. Schliesslich beeinflussen sich all die einzelnen Faktoren gegenseitig und da kommt einiges zusammen: Angenommen, es gibt 100 Anforderungen, 10 Stakeholder und 5 massgebliche Rahmenbedingungen. Dann sind das alleine 13'110 potenzielle direkte Vernetzungen, die hier wirken. Von den indirekten ist noch nicht einmal die Rede. Ist es nicht erstaunlich, dass wir diesen Kräften in unseren Bauprojekten nicht mehr Beachtung schenken? Dass wir diese immense Komplexität mangels Transparenz oft einfach laufen lassen, statt genauer hinzusehen und ihre Stärken zu nutzen?



Vera Bauer jedenfalls findet es zu riskant, ein so umfassendes Projekt zu starten, ohne sich einen Überblick über das Zusammenspiel der Einflussfaktoren zu verschaffen, und sie macht sich auf die Suche nach passenden Tools. Was sie sich vorstellt, ist eine Art „Vernetzungs-

Landkarte“, die ihr die wesentlichen Einflussfaktoren und ihre Verknüpfungen untereinander aufzeigt.

Sie ist überzeugt, dass damit weniger Fehler passieren und dass sie und ihr Team in ihren Prozessen und den Entscheidungen agiler und effizienter werden. Wenn es ihr gelingt, die typischen Muster und Hebel in ihrem System zu entschlüsseln, müsste sich doch das Chaos lichten und sich ganz neue Lösungswege auftun, an die bisher niemand gedacht hat, oder?

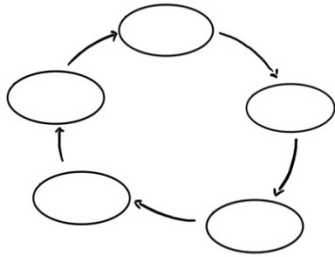


Also macht sie sich an die Arbeit. Sie richtet den Blick erst einmal auf das Grosse und Ganze des Systems, erkundet seine Geschichte: Welche Akteure, Ressourcen, Spielregeln gibt es? Wie sind die Befindlichkeiten? Sind Ziele und Zukunftsaussichten klar? Sie sammelt Einflussgrößen, bündelt sie und zeichnet Wechselwirkungen ein, die sich im Gespräch mit anderen Beteiligten herauskristallisieren. So deckt sie Kräfte und Verhaltensmuster auf, die normalerweise im Dunkeln bleiben. Das verbessert die Startsituation in ihrem Projekt enorm, denn mit der Transparenz werden die Zusammenhänge steuerbar. Aus Risiken werden Chancen. Ausserdem werden Dialog und Meinungsbildung einfacher und konstruktiver. Die Chancen auf ein bewilligungsfähiges Projekt steigen.

Im späteren Verlauf des Projektes wird sie erfreut feststellen, dass sie erstaunlich wenig mit Interessenkonflikten und Widerständen zu kämpfen hat. Anders als in vielen anderen Projekten ziehen hier die unterschiedlichen Interessengruppen viel mehr an einem Strang, und Schnittstellenprobleme gibt es auch weniger. Klingt gut. Doch wie genau geht Vera Bauers systemischer Arbeitsansatz? ¹

¹ siehe HSLU CAS Betriebswirtschaft Bau

In fünf Schritten zum systemischen Projektmanagement



Vera Bauer folgt der Philosophie und den Tools der Systemik mit ihren fünf typischen Phasen²:

In den ersten drei Schritten entsteht die oben erwähnte Vernetzungs-Landkarte. Diese hilft, überhaupt die richtigen Fragen zu stellen. In Schritt vier und fünf gehts dann um Lösungsansätze, hier setzt das klassische Projektmanagement wieder ein.

Schritt 1: Variablen finden

Vera Bauer sammelt in ihrem Projektteam möglichst viele Begriffe, die irgendetwas mit dem Thema zu tun haben. Je zahlreicher und je vielfältiger die Stichworte sind, desto besser. Sie arbeitet mit verschiedenen Formen von Brainstorming und bezieht die Sichtweise möglichst



vieler unterschiedlicher Beteiligter ein. Hier gilt Quantität vor Qualität. Da kommen schon einmal mehrere hundert Begriffe zusammen. Gut so, denn alles, was zum Thema in den Köpfen ist, wirkt auf das Projekt ein und gehört folglich dazu.

Als nächstes werden die unstrukturierten Begriffe zu thematischen Gruppen zusammengefasst und reduziert, bis sich zwischen minimal 12 und maximal 36 Variablen herauskristallisieren. Sie werden nun mit

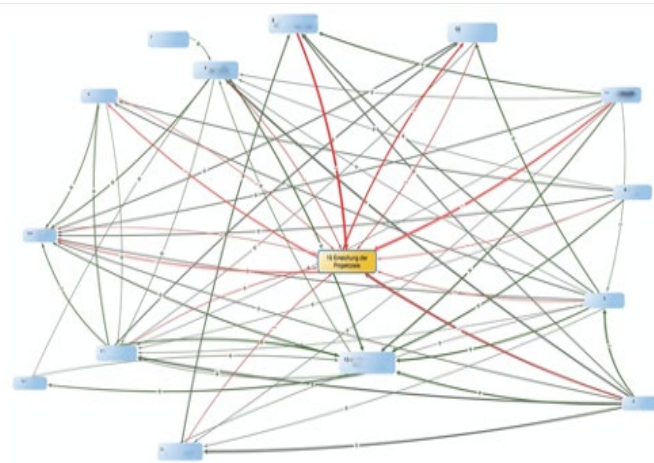


² www.krippendorf-systems.ch

Eigenschaftsworten präzisiert und einem Ganzheitlichkeitstest³ unterzogen, um blinde Flecken zu verhindern.

Schritt 2: Variablen vernetzen

Jetzt macht sich die Projektleiterin daran, die Variablen zueinander in Beziehung zu setzen. Sie macht das in einer Arbeitsgruppe, nicht allein. Das Instrument dafür ist eine Wirkungsmatrix,



ein intuitives Excel-Tool⁴, in das die Verknüpfungen eingetragen werden. So entsteht zu jedem Handlungsbereich ein Vernetzungs-Profil. Es gibt Auskunft darüber, wie stark eine Variable überhaupt mit anderen verknüpft ist und welcher Art diese Beziehungen sind. Diese Informationen werden später genutzt,

um Hebel und Indikatoren für das Projekt zu identifizieren. Damit wird es leichter, sich im System zu orientieren! Vera Bauer erfährt beispielsweise, ob sie die Ressourcen, Kompetenzen, und Informationen hat, die sie braucht, damit sie ihr Projekt zum Fliegen bringen kann. Das will sie schliesslich wissen, wenn sie schon die Verantwortung übernimmt.

Bis zu diesem Punkt geht es in der Systemik noch nicht so sehr um Antworten, als vielmehr um richtig gute Fragen. Dieser Blick hinter die Kulissen des Offensichtlichen verhindert, sich mit allzu naheliegenden Lösungsideen zufriedenzugeben. Denn solche könnten die Aussicht auf einen viel grösseren Schatz verstellen.

³ Verhindert, eine Situation zu eng, zu einseitig oder rein symptomatisch zu erfassen. Blinde Flecken können so gar nicht erst entstehen. In der Systemik arbeiten wir mit den sieben Lebensbereichen nach Frederic Vester: Ziele/Hauptaufgaben, Akteure, räumliche und zeitliche Dimension, kulturelle Faktoren, Ressourcen, innere Struktur, äussere Rahmenbedingungen.

⁴ Das Tool kann bestellt werden bei: sk@krippendorf-systems.ch

Schritt 3: Hebel definieren und Monitoring aufbauen

Die Projektleiterin hat nun die Zusammenhänge im Projekt visuell vor sich. Das macht es leichter, von Beginn an vorausschauende Entscheidungen zu treffen. Sie hat mehr Überblick. Sie schafft sich dadurch auch Messgrößen für die Qualitätssicherung. Aus anderen Projekten weiss sie: Überspringt man diese Phase des Fragens und Vernetzens, weil man glaubt, in Eile zu sein, lässt man sich auf einen Blindflug ein. Der kann im Lauf des Projektes viel Zeit oder gar den Erfolg kosten.

Schritte 4 und 5: Planen, pilotieren, umsetzen

Ab hier greifen nun die klassischen und agilen Methoden des Projektmanagements. Jetzt geht es voran, Effizienz und Effektivität gehen Hand in Hand. Dank der Kenntnis der Einflussfaktoren geht es schneller vorwärts, und das Vorgehen ist gleichzeitig zielgerichteter.

Sagen wir's zu Abschluss mal so: Vera Bauer ist dann erfolgreich in ihrem komplexen Projekt, wenn ihr zwei Dinge gelingen:

1. Zu Anfang die richtigen Fragen stellen. Das sind die nach den Zusammenhängen. Nur wer Zusammenhänge kennt, kann sie nutzen.
2. Sich mit der Komplexität anfreunden. Die ist ohnehin unvermeidbar. Den Blick dafür schärfen heisst, aus Ungewissheit und Überraschungen Chancen zu machen.



Das ist im Alltag sehr praktisch, denn kaum jemand hat wohl je ein Projekt erlebt, welches ohne Überraschungen über die Bühne gegangen wäre.