

# Projektmanagement – Unterscheidungen und Entscheidungen

## Vortrag für den Kongress InterPM 2003

Horst Kremer, C2 OrganisationsBeratung, Stuttgart

### Abstract:

*Projektmanagement ist eine eigenständige Organisationsform. Gleichwohl unterliegt auch PM den allgemeinen Regeln der Kommunikation, der Gruppendynamik und des Agierens „lebender Systeme“. PM ist nur erfolgreich zu betreiben bei Beachtung der inneren Regeln des Systems und seines Kontextes: Denn der Kontext beeinflusst den Weg zur Zielerreichung und die Art der Zusammenarbeit im Projekt. Um dies zu verdeutlichen sind Ansätze der Systemtheorie und der Erkenntnistheorie hilfreich. Der Vortrag zeigt unter Praxisbezug auf, wie **Entscheidungen** im „System Projekt“ transparent gemacht werden können.*

Wahrscheinlich erinnern Sie sich an die Programminhalte dieser Konferenz. Hier seien genannt

- Grundsatzbeiträge...
- Interdisziplinäre Projektmanagementansätze
- Innovative Ansätze
- Fachübergreifendes
- Erfahrungsberichte
- Empirische Untersuchungen
- Forschungsvorhaben

Vielfalt des Projektmanagements ist also angesagt, eine Vielfalt, die durch Unterscheidungen ermöglicht wird. Genauer gesagt: Sprachliche Unterscheidungen innerhalb des Themas Projektmanagement. Ich betone sprachliche Unterscheidung, weil ich davon ausgehe, dass es Unterschiede gibt zwischen dem Begriff, dem Wort Projektmanagement und dem Projektmanagement, das wir praktizieren. Dieser Unterschied kann gelegentlich so groß sein, wie der zwischen der Speisekarte und dem Essen – auch die Speisekarte versucht, das Essen mehr oder weniger gut zu beschreiben, aber es bleibt ein wesentlicher Unterschied zum Essen selbst – wer schon einmal versucht hat, eine Speisekarte zu essen, weiß das. Dieser Unterschied hat mich veranlasst, die Tätigkeiten des Unterscheidens und des Entscheidens als „Roten Faden“ dieses Vortrages zu nutzen.

Sie sehen schon, ich gehe davon aus, dass Projektmanagement etwas mit Unterscheidungen und Entscheidungen zu tun hat.

Der Reihe nach:

### 1. Schauen wir uns den Projektauftrag an – im Unterschied zum Projekt.

Jedes Projekt hat sowohl Anlass wie Auftraggeber. Es gibt also Unterschiede zwischen Anlass und Projektauftrag; denn dazwischen geschieht etwas beim Auftraggeber, Anlass und Auftrag sind nicht dasselbe: Aus dem Anlass wird der Auftrag erst entwickelt. Eine Entscheidung wird gefällt, die lautet: Für diesen Anlass braucht es eine Aktivität, z.B. das Projekt X. Aber schon vor dieser Entscheidung für den Projektauftrag gab es eine unbekannte Anzahl von Entscheidungen. Die erste war, aus dem „weißen Rauschen“, der unüberschaubaren Zahl der auf uns einfließenden Informationen, genau diesen Anlass wahrzunehmen. Zweitens wurde diesem Teil der Information das Prädikat „relevant für uns“ zuerkannt. Drittens wurde diesem Teil eine bestimmte (Be-)deutung gegeben, eine **Bedeutung**, wie sie von anderen Personen möglicherweise nicht gegeben würde. Schließlich wurden Konsequenzen gezogen, ein Projekt-Auftrag formuliert.

Ob dies alles richtig war ist immer nur im Nachhinein zu sagen. Was wir aber sofort machen können, ist eine Analyse dieses Vorganges, mit dem Ziel, das Ergebnis, den Projektauftrag, besser zu verstehen. Allgemein ist bei diesem Vorgang folgendes zu unterscheiden:

- Beobachtbare Daten/Erfahrungen ( Videorekorder)

- Daten, die aus den Beobachtungen ausgewählt werden
- Bedeutung, die den ausgewählten Daten gegeben wird
- Annahmen, die aus diesen Deutungen entwickelt werden
- Folgerungen aus den Annahmen
- Überzeugungen, die aus den Folgerungen erwachsen
- Handlungen, aufgrund eben dieser Überzeugungen.

Diese **Konstruktion von Wirklichkeit** - durch wahrnehmen, beschreiben, erklären, bewerten - läuft bei jeder Unterscheidung ab. Allerdings in unterschiedlicher Schnelligkeit und nicht immer mit dem Bewusstsein, welcher Schritt gerade erfolgte. Praktisch bedeutet das für den Projektauftrag, dass der Auftragnehmer seinen Auftrag besser verstehen kann, je besser er die gedanklichen Schritte des Auftraggebers nachvollziehen kann.

Tipp für den Auftragnehmer: Es kann zum Verständnis des Auftrags hilfreich sein, den Anlass vom Auftraggeber erläutert zu bekommen und zu erfahren, wie es zu diesem Auftrag kam.

Bleiben wir aber noch etwas beim **Auftraggeber**. Wie geschildert, konstruiert er seine Wirklichkeit. Ich mache also einen Unterschied zwischen seiner Wirklichkeit und anderen Wirklichkeiten. Nach meiner Auffassung gibt es nämlich nicht **die** Wirklichkeit sondern immer nur das, was jeder Einzelne für sich, jede Organisation für sich an Wirklichkeit konstruiert. Nun könnten Sie mir Nihilismus vorwerfen, das Negieren jeglicher Wahrheit, ja Verantwortungslosigkeit. Nichts von dem ist der Fall. Ich bin überzeugt, dass das Bewusstsein, sich selbst eine eigene Wirklichkeit zu konstruieren zu höchst verantwortungsvollem Umgang mit den Erscheinungen der Welt und mit den Mitmenschen führt. Daraus entsteht eine Grundhaltung, wie sie Heinz von Förster (1993) in seinem „Ethischen Imperativ“ beschreibt: „Handle so, dass weitere Möglichkeiten entstehen.“ Praktisch bedeutet das, nichts zu zerstören sondern aufzubauen. Das christliche Grundmotiv „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“ findet so seine handlungsorientierte, also ethische Fortsetzung. Aus der Formulierung „...wie dich selbst.“ ist leicht zu entnehmen, dass Nächstenliebe nicht von irgendjemand definiert wird, sondern immer von demjenigen, der sie praktiziert – in eigener Verantwortung. Dies alles hat wiederum viel zu tun mit unserem Leitthema „unterscheiden und entscheiden“. Denn wer sich ein Bild von der Welt oder von seinem Projektauftrag macht, konstruiert, trifft Unterscheidungen, wie dieses Bild oder jener Auftrag im Unterschied zu anderen auszusehen hat. Bateson nannte dies „den Unterschied, der einen Unterschied macht“. Fazit: Unser Projekt-Auftraggeber handelt verantwortungsbewusst, wenn er sich seiner Konstruktionen und seiner Unterscheidungen bewusst ist und sie im Einklang mit ethischen Grundsätzen vollzieht.

## 2. Entscheidungen basieren auf Unterscheidungen

Kommen wir zum Akt der Entscheidung. Ich denke, Sie kennen eine Reihe von Entscheidungstechniken, Sie kennen auch das Sammeln von Informationen im Vorfeld, das Abschätzen der Lage, die Haltung der Gegner Ihrer Entscheidung, die Förderer, das ganze Für und Wider. Trotz dieser Kenntnisse bleibt wohl bei den meisten ein unsicheres Gefühl beim Entscheiden. Dieses Gefühl wäre nur zu vermeiden, wenn Sie alles, aber auch wirklich alles wüssten, was die Grundlagen Ihrer Entscheidung noch beeinflussen könnte. Sie wissen natürlich, dass das nicht möglich ist. Entscheidungen werden immer für die Gestaltung von Zukunft getroffen - nach einer gedanklichen Projektion unserer Analyse der Vergangenheit in die Zukunft, also einer Prognose. Damit ist klar, dass das Beseitigen auch des letzten Zweifels unmöglich ist, denn die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Hart ausgedrückt: Als Projekt-Manager werden Sie dafür bezahlt, Entscheidungen zu treffen; Ihre Bezahlung ist sozusagen der Lohn der Angst. Aber man kann das auch positiv formulieren. George Spencer Brown sagte: „Draw a distinction and a universe comes into being.“ Treffe eine Unterscheidung und ein Universum wird entstehen. Eine schöne Vorstellung, aber so viel muss es ja nicht immer sein. Wenn Sie also beim Entscheiden ein ungutes Gefühl haben, so ist das natürlich. Sie können das ungute Gefühl aber auch ersetzen durch das gute Gefühl: Ich habe meine Pflicht getan und mich entschieden – wissend um die Unwägbarkeiten **und** meiner Konstruktionen bewusst. Abschließend habe ich noch einen kleinen Trost für die Erkenntnis, dass es keine sicheren Entscheidungen gibt: Der bereits zitierte Heinz von Förster (1993) sagt: „Wir können nur die Fragen entscheiden, die prinzipiell nicht entscheidbar sind.“ Beispiel: Die Frage, ob die Zahl 6.755.635.354 gerade oder ungerade ist, **ist** prinzipiell entschieden. Die Frage, ob der

knurrende Hund beißen wird, nicht. Nur diese **nicht prinzipiell** entscheidbare Frage können wir entscheiden. Anders gesagt: Wir müssen ein Risiko eingehen, wenn wir entscheiden, was zu tun ist. Das Bild vom knurrenden Hund führt uns zum nächsten Thema:

### 3. Die Unterscheidung zwischen trivialen und nicht-trivialen Maschinen.

Wenn Sie einer trivialen Maschine etwas eingeben, produziert sie ein Ergebnis, weil ihr vorgegeben ist, was sie mit dem eingegebenen Material machen soll. Legen Sie ein Blatt in den Kopierer und drücken auf den Knopf, produziert dieser eine Kopie – meistens. Wichtig ist für die Definition dieser Maschine als **trivial**, dass bei gleicher Eingabe und gleicher Operationsformel immer das gleiche Ergebnis produziert wird. Unter den genannten Voraussetzungen ist es also **vorhersehbar**, was die triviale Maschine machen wird. Dieses Maschinenmodell übt eine Faszination aus. Ich weiß, was ich von ihr will und sie produziert dies mit hoher Zuverlässigkeit – wenn wir von Materialschäden und Alterung einmal absehen – aber schließlich ist auch dies bis zu einem gewissen Grade vorhersehbar. Außerdem ist die Konfliktbewältigung bei solchen Maschinen ja so einfach: Produziert sie nicht, was ich will, lässt sie meine Schimpfkanonaden klaglos über sich ergehen. Ich habe mich schon richtig daran gewöhnt, an der Maschine ungebremst meine Wut auslassen zu können.

Diese Faszination hat Folgen. Im Umgang mit Menschen wünschen wir uns (insgeheim) nichts mehr, als ein Funktionieren nach dem Modell der trivialen Maschine – wenn überhaupt würden wir allenfalls Krankheit oder Alter gestatten. Jetzt zur „nicht-trivialen Maschine“: Natürlich, Ihnen ist klar, dass Menschen eh keine Maschinen sind, und schon gar keine trivialen. Aber lassen wir das auch für komplexe Vorgänge in der Wirtschaft gelten? Ich sagte komplex. Damit mache ich einen Unterscheid zwischen den Adjektiven **komplex und kompliziert**. Auch eine triviale Maschine kann höchst kompliziert sein, denken Sie z.B. an Ihre mechanische Uhr mit x Komplikationen, „Grande Complication“ wie die Uhrmacher das nennen. Trotzdem funktioniert sie mit höchster Zuverlässigkeit. Ihr Ergebnis ist vorhersehbar. Sie leistet sich kein **Eigenleben**.

Eine nicht-triviale Maschine ist komplex. Sie überschreitet nicht nur ein bestimmtes Maß an Kompliziertheit, sie hat ein Eigenleben. Wenn Sie jetzt an Ihr Laptop denken, dann fühle ich mich in guter Gesellschaft. Aber was macht diese Maschine so komplex, dass sie beginnt, ein Eigenleben zu führen? Man könnte sagen, sie lernt nach ihren eigenen, uns unbekanntem Regeln. Sie hat nämlich nicht nur die Bestandteile Eingabe, Operator und Ausgabe. Der Operator einer nicht-trivialen Maschine hat ein Teil, das wir „Zustand“ nennen können. Dieser Zustand ist das Ergebnis des eigenständigen Sammelns von Erfahrungen, diese Maschine hat also Geschichte, mit der sie arbeitet. Jede Operation der Maschine wird beeinflusst vom Zustand der Maschine. Jede Operation wiederum beeinflusst den Zustand. Und dies unabhängig von der Eingabe und vom Eingebenden. Dies führt dazu, dass derjenige, der etwas eingibt zwar immer noch ein bestimmtes Ergebnis prognostizieren kann – auf Grund seiner Erfahrungen mit der Maschine – aber nicht mehr weiß, wie die Maschine zu dem gewünschten Ergebnis kommt. Sie entzieht sich der linearen „Wenn-dann-Logik“, sie ist komplex, weil analytisch nicht erfassbar. Dies alles ist nachzulesen bei Heinz von Förster und Bernhard Pörksen: „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. 1998“. Wichtig war mir, Sie mit dem Gedanken vertraut zu machen, dass wir Menschen und soziale Systeme nicht wie triviale Maschinen betrachten sollten, weil uns dies eine analytische Sicherheit vorgaukeln würde, die es so nicht gibt. Aber gegen diese Unmöglichkeit, analytisch präzise zu verstehen, haben wir im Alltag ein Rezept: Wir versuchen, die **Komplexität zu reduzieren**. Schauen wir uns das an einem Projekt an:

Der Projektplan ist erstellt, die Teilprojekte definiert, die Meilensteine allen bekannt. Trotzdem kommt es zu Terminüberschreitungen. Schwierig, meist unmöglich ist es, jetzt nachzuvollziehen, wie es dazu kam. Aber wir wollen Ursachenforschung betreiben, weil wir glauben, nur so die Ursache zu finden, die es dann für die Zukunft abzustellen gilt. Wo sollen wir anfangen zu analysieren?

- Bei den Projektmitarbeitern, die möglicherweise ihr Pensum nicht erledigten?
- Beim Plan, der nicht realistisch aufgestellt wurde?
- Beim Kunden, der wieder Nachforderungen stellte?
- Bei der Produktion, die den Prozess wieder nicht einhielt?

Die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Wir reduzieren die Komplexität des Problems auf vier Einflussgrößen. Was Sie aber schon aus diesen vier Fragen schnell ersehen können ist die Komplexität der vier Faktoren. Jeder der genannten Bereiche ist in sich komplex und steht in hoher **Wechselwirkung** mit den anderen Bereichen. Natürlich hilft bei der Problemlösung (der anstehenden Entscheidung), eine profunde Kenntnis der Bereiche und Prozesse. Aber das reicht meist nicht, um den Ursachen auf den Grund zu gehen. Der Vorgang bleibt hochkomplex. Lassen Sie mich deshalb ein anderes Bild einführen: Wenn wir einen Menschen sehen, erkennen wir sehr schnell, ob es sich um einen Mann oder eine Frau, ob jung oder alt handelt. Was machen Auge und

Gehirn hier? Das Auge liefert eine Vielzahl von Daten, unser Gehirn reduziert die Komplexität dieser Daten, indem es die eingehende Information mit gespeicherten Mustern vergleicht. Passt das Muster „Junge Frau“ zu den gelieferten Daten, wissen wir, wen wir sehen. In unserem Fall der Terminüberschreitung hat das doppelte Bedeutung. Erstens, wir können versuchen, in dem zurückliegenden Geschehen **Muster** zu erkennen, die uns ein gezieltes Eingreifen ohne langwierige Untersuchungen ermöglicht. Wir haben die Komplexität reduziert, uns das Entscheiden erleichtert. Wichtiger erscheint mir der zweite Aspekt:

Wenn unser Gehirn mit Mustern arbeitet, dann tut es das sicher auch bei der Planung, Gestaltung und Durchführung von Projekten. Wenn wir wissen, welche Muster uns bei den anstehenden Projektentscheidungen leiten, können wir auch entscheiden, ob diese hilfreich für die anstehenden Fragen sind oder durch andere Denkweisen ersetzt werden sollten. Sind wir gewohnt (haben wir das Muster), bei anstehenden Problemen wie der Terminüberschreitung zuerst nach Ursachen zu suchen, werden wir zumindest nicht sofort nach Lösungen Ausschau halten. Sie sehen, die Art oder Methode mit der wir Entscheiden, ist möglicherweise ergebnisverändernd. Im ersten Fall der Ursachenforschung ist das Ergebnis zunächst eine Analyse. Im zweiten Fall haben wir die Problemlösung – eventuell schnell; denn wo steht geschrieben, dass die Lösung nicht auf der Hand liegen kann. Komplexität zu reduzieren kann sehr einfach sein.

Meine Entscheidung nach diesen Erkenntnissen ist: Ich freue mich weiterhin an so komplizierten, zuverlässigen wenn auch trivialen Maschinen wie der mechanischen Armbanduhr. Aber wenn ich Freude am Umgang mit sozialen Systemen und Menschen haben will, sollte ich deren „Nicht-Trivialität“ respektieren, indem ich die Reparaturmethoden des Uhrmachers nicht anwende. Entscheidungen in komplexen Umgebungen fordern andere Methoden und das Bewusstsein, dass nicht-triviale Maschinen ein Eigenleben haben, also in ihren Reaktionen nicht vorhersehbar sind.

#### 4. Das Projektteam – zwischen Selbststeuerung und Hierarchie

Die wichtigste Aufgabe des Teams beim Projektstart, quasi vor Aufnahme der Arbeit, ist es, zu **entscheiden, wie entschieden wird**. Tut es das nicht, wird diese Entscheidung sozusagen unentdeckt im Verlaufe der weiteren Arbeit getroffen. Im Konfliktfalle kommt dann irgendwann die Frage: „Wie kommen Sie eigentlich darauf, dass das **so** zu machen ist? Ich habe dieser Vorgehensweise nie zugestimmt.“

Die Klärung ist zwar dann immer noch möglich, kommt aber meist höchst ungelegen und trifft auf unvorbereitete Personen. Unvorbereitet, weil Konflikte meist im Projektplan nicht vorgesehen sind. Wie gesagt, es gilt, schon vor Arbeitsaufnahme zu entscheiden, wie entschieden wird.

Falls nun die Frage, wie entschieden wird, vom Projektleiter entschieden wurde, kann das Zeit sparen, muss es aber nicht; denn das Team will (dummerweise) meist verstehen, warum so entschieden wurde. Wenn das Team nicht bekommt, was es will, kann das zu Widerständen führen – das Team trifft seine eigene Entscheidung: „Wenn der ..., dann...“ . Ich erspare Ihnen das Aufzählen weiterer möglicher Folgen. Hier sei an das bereits zum Auftrag Gesagte erinnert: Projektleiter und Team konstruieren sich eine Wirklichkeit. Lassen Sie mich auf diese Konstruktionen näher eingehen:

Es gibt hierfür kein „wahr“ oder „falsch“. Die **Konstruktionen erfüllen eine Funktion**, einen Nutzen für ihren Konstrukteur. Wenn sie zu beurteilen sind, dann höchstens in den Kategorien „nützlich“ und „nutzlos/schädlich“ jeweils aus der Sicht des Konstrukteurs. In unserem Fall ist die Entscheidungsregel des Projektleiters für ihn nützlich, so seine Sicht. Die Entscheidung, wie damit umzugehen sei, ist für die Teammitglieder nützlich. Sie sehen schon, hier werden Fronten aufgebaut, ohne Not wie ich meine. Der Konflikt wurde kunstvoll konstruiert. Worum es eigentlich ging, war doch, eine Entscheidungsregel zu finden, die für die Aufgabe nützlich und für die Beteiligten sinnvoll erscheint. Wie diese Regel auszusehen hat kann am effizientesten im gemeinsamen **Dialog** erarbeitet werden. Für Teams, die darin noch ungeübt sind, hier einige wenige Hinweise zum Dialog:

- Sich wahrnehmen und den anderen wahrnehmen
- Zuhören
- Annahmen erkunden
- Achtsam plädieren
- Balance halten zwischen plädieren und erkunden
- Offenheit für Ergebnisse zeigen

## 5. Kommunikation – Inhalte und Strukturen für Steuerung und Verstehen

Gesetzt den Fall, die Frage, wie entschieden wird, ist entschieden, dann ist meist mehr erreicht, als nur dieser erste Punkt abgehakt. Das Team hat begonnen, sich eine eigene Art der **Kommunikation** aufzubauen. Warum dieser Nebeneffekt wichtig ist, sei näher untersucht:

Jedes Team braucht mindestens zwei Dinge für erfolgreiche Arbeit:

1. Einen offiziellen Auftrag der übergeordneten Organisation – denn der Auftrag erst macht aus einer Gruppe ein Team.
2. Eine eigene Identität – diese entsteht durch Kommunikation.

Alle lebenden Systeme sind zu identifizieren über die Kommunikation zwischen ihren Teilen. Findet zwischen Teilchen keine Kommunikation statt, handelt es sich eben nur um einen Haufen Teilchen, dessen Summe, Masse usw. man zwar bestimmen kann, der aber kein Eigenleben hat. Kommunikation, so sagt Willke (2000), ist identitätsstiftend für Systeme. Hat das System, das Team, keine Identität, kann es von anderen Systemen, der Organisation, nicht wahrgenommen werden, allenfalls als etwas Undefiniertes. Wenn also Kommunikation solcherart grundlegend ist, dann ist auch klar, wie wichtig es ist, diese störungsfrei zu gestalten. Klassisch geschieht dies durch die Festlegung von Berichts- und Entscheidungswegen, Regelkommunikationen, Informationsveranstaltungen usw. Es gilt heute, Kommunikation nicht nur zu organisieren sondern zu fördern. Dass im Alltag immer etwas passieren kann weiß jeder. Dafür stehen in jedem Büro Feuerlöscher, Verbandskästen, Tragen und gelegentlich sogar spezielle Beauftragte bereit. Auch Kommunikation braucht ihr Notfallprogramm. Nicht klassisch, aber heute notwendig, erscheint es mir deshalb, Zeit und Rahmen einzuplanen für Review, Reflexion, Feedback, Konfliktbearbeitung. Auf das Thema Sprache (des Teams, der Organisation) und bewussten, klärenden Umgang mit Begriffen sei nur am Rande hingewiesen, es hätte eine eigene Veranstaltung verdient.

## 6. Alles, was ein Team braucht

Aber das war noch nicht alles, was ein Team braucht. Wenden wir uns seiner Zusammensetzung zu: Aus dem Auftrag heraus ergibt sich meist, welche Qualifikationen in welchem Umfang gebraucht werden, welche materiellen Ressourcen bereitzustellen sind usw. Ist das Projektteam richtig zusammengesetzt mit Personen der passenden **Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz**, kann es hilfreich sein, ein weiteres Kriterium für die Auswahl der richtigen Personen heranzuziehen: Die Kommunikation von Menschen lässt sich nach David Kantor in vier Grundaussprägungen darstellen:

- Mover, der Treibende, zielorientierte – dem alles zu langsam geht
- Opposer, der Risikoorientierte, kritikfreudige – der meint, es müsse anders gehen
- Follower, der Umsetzer – der gleich etwas machen will
- Bystander, der Reflektierende – dem alles zu schnell geht

Alle vier **Kommunikationsstile** haben ihre Funktion für das Team, sind gleich wichtig. Wer dies bei der Zusammensetzung des Teams nicht beachtet, hat möglicherweise falsch entschieden. Wenn nur einer der Stile fehlt, gibt das für zumindest einen anderen ein Übergewicht – mit Folgen für die Qualität von Entscheidungen. Ist die Ausprägung dieser Stile bei der Auswahl der Mitarbeiter nicht zu ermitteln, so kann das Team selbst unter Anleitung eines Dritten dies nachholen und geeignete Maßnahmen für seine Kommunikationsbalance treffen.

Ich habe bei der Erläuterung der vier Stile das Gewicht auf den Faktor Zeit gelegt. Ein Team, das die Eigenzeiten seiner Mitglieder nicht kennt, wird deren Beiträge und Nützlichkeit nicht honorieren. Ungeduld auf der einen Seite trifft dann auf Resignation der anderen. Bleibt diese Situation unbesprochen, werden meist Sachthemen zum Austragen des Konfliktes missbraucht...

## 7. System – etwas anderes, als rein systematisches Vorgehen, denn Regeln schaffen mehr als Ordnung

Der Begriff des Systems wurde schon gebraucht, als es um Kommunikation ging. Ein anderer Aspekt des Systems Team soll näher beleuchtet werden: Die Unterscheidung zwischen dem Team und seinen Mitgliedern. Häufig zu beobachten ist, dass dabei dem individuellen Verhalten Einzelner besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Aufmerksamkeit ist dabei der dezente Begriff für

Situationen, die andere gerne als Mobbing bezeichnen. Schnell wird in Teams vom Verhalten einer Person auf Ihr Arbeitsverhalten, ja ihren Charakter geschlossen. Das Team konstruiert einen Außenseiter, eine Fehlbesetzung. Wichtig bei diesen Unterscheidungen und Zuschreibungen ist für das Team, das so urteilt, dass die Schuld alleine bei dieser Person liegt. Die Folgerung: Du musst Dich ändern oder gehen. Sie haben die Leiter der Schlussfolgerungen – hier „wahrnehmen, deuten, beurteilen, **verurteilen**“ - wieder erkannt? Dann wäre schon ein Ansatz für eine modifizierende Betrachtung der Situation gegeben. Es gibt noch einen weiteren Ansatz: Die Erkenntnis, dass Verhalten in sozialen Situationen nicht nur personenabhängig ist, sondern kontextabhängig. Anders gesagt, die Person verhält sich so, wie sie die aktuelle Situation wahrnimmt, deutet und Konsequenzen für sich zieht. „Richtig – dafür ist sie auch verantwortlich“, werden manche sagen. Richtig ist aber auch, dass die gesamte Situation eben nicht allein von der reagierenden Person hergestellt wurde. Jede Situation im Team folgt den Regeln, die das Team sich gegeben hat. Ein Beispiel: Wer was wann macht, wird im Alltag durch Zuruf geklärt. Das Verfahren ist hoch anpassungsfähig, weil in wechselnden Situationen schnell und unbürokratisch agiert werden kann. Die Effizienz des Teams stimmt. Sie stimmt so lange, wie jeder das macht, was andere von ihm erwartet haben. Aber was passiert, wenn Input und Output nicht mehr zueinander passen? Es wird gefragt, wer für diese Aufgabe verantwortlich ist. Der Schuldige ist – siehe oben – mehr oder weniger schnell gefunden. Oder, es werden weitere Fragen gestellt:

- Was war genau die Aufgabe?
- Wer hat sie wem gegeben?
- Hat derjenige das nötige Fachwissen für die Aufgabe?
- Hat er auch die Befugnisse, die er braucht, um die Aufgabe zu erledigen?

Wenn dies dem auftragnehmenden Mitarbeiter nicht klar ist, weil es für ihn so auch nicht erkennbar wurde, wird er sich wehren. Er stört damit die Harmonie des Teams. Er erntet Unverständnis, die Situation eskaliert – siehe oben. Die unspezifizierte Regel „Arbeit auf Zuruf“ hat einen Zwischenfall produziert, nicht der betroffene Mitarbeiter. Die Regel, „Aufgaben, Kompetenzen, Befugnisse und Verantwortlichkeiten müssen klar sein – für alle im Team“, hätte diese Situation vermieden, zur Verurteilung des Betroffenen wäre es nicht gekommen, sein Verhalten wäre weiterhin unauffällig.

## 8. Die Strukturen produzieren Verhalten

Allgemein kann festgehalten werden, dass individuelles Verhalten weit mehr von den Regeln der Organisation bestimmt wird, als von persönlichen Eigenschaften. Und es kommt hier zu einer Rückkopplung:

Annahmen über den Sinn des Unternehmens oder des Auftrags führen zu Regeln, diese produzieren Verhalten, darauf erfolgt die Belohnung oder Bestrafung des Verhaltens, geschieht dies öfter nach dem gleichen Muster, leitet die Person daraus weitere Regeln ab, an die sie sich halten wird. Kurz: Regeln produzieren Verhalten, welches Verhalten produziert, welches Regeln produziert usw. So lange die Regeln ausschließlich das gewünschte Verhalten erzeugen ist ja alles in Ordnung. In obigem Beispiel lief das aus dem Ruder. Geschieht das öfter, weil z.B. Aufgaben Kompetenzen und Verantwortung selten geklärt sind, so entsteht im Laufe von Wochen und Monaten ein neues Regelwerk, das wirksamste, weil bestbefolgte Regelwerk innerhalb der Organisation: Die **ungeschriebenen Gesetze**. Dem kann man vorbeugen, ich sage es wiederholt, indem der Erfinder der offiziellen Regeln die Leiter der Schlussfolgerungen vorsichtig geht und sich der eigenen Konstruktionen von Wirklichkeit bewusst ist. Ein Haken der „ungeschriebenen Gesetze“ sei nicht verschwiegen: Im Englischen heißen sie „hidden rules“, dies zeigt ihren Charakter; sie sind dem Anwender und der Organisation verborgen. Ein Dilemma entsteht: Wie kann ich etwas bearbeiten, das ich nicht einmal wahrnehmen kann, schließlich ist es ja verborgen. Hier hilft beim Suchen meist nur noch die Sicht eines Externen, aber das manchmal schon auf Anhieb.

Genug der Grundsatzentscheidungen für das Team. Betrachten wir sein Umfeld.

## 9. Projektarchitektur – denn das Projekt braucht vieles, aber sicher kein Abbild der Linie

Ich habe es im ersten Kapitel schon gesagt, das Projekt hat einen Auftrag. Die Übergeordnete Organisation als Auftraggeber spielt aber nicht nur am Anfang des Projektes eine Rolle. Sie bleibt Vater und Mutter des Projektes. Die Frage ist, wie die Eltern sich um Ihr Kind kümmern.

Meist ist hier klar, dass es zum Abschluss des Projektes einen Projektbericht gibt, der in gebührender Form vom Auftragnehmer dem Auftraggeber überreicht wird. Anfang/Auftrag und Ende/Bericht sind beschrieben, ein wichtiger Akt. Was geschieht in der Zeit dazwischen oder um im Bild zu bleiben, welche Pflichten haben die Eltern noch?

Ein Haus zu bauen. Genauer, eine für das Projekt passende **Architektur** zu zeichnen für Verankerung und Zusammenarbeit von Projekt und Linie. Bei größeren Projekten, insbesondere Projekten kultureller oder strategischer Veränderungen haben sich folgende Elemente bewährt:

### Der Lenkungsreis, zwischen Linie, Auftraggeber und Projekt

- Konzeption des Vorgehens
- Aufbau der Projektarchitektur
- Verbindung zum Auftraggeber, zum Management und zur Routine-Organisation gestalten
- Kommunikation gestalten.

Die Steuergruppe ist keine direkte Abbildung der Hierarchie aber eine Person macht die Verbindung zur Hierarchie. Sie besteht aus ca. 5 Mitgliedern.

### Die Resonanzgruppe

- Strikt beratende Funktion
- Stellungnahmen und Ratschläge zu den Vorstellungen der Steuergruppe
- Gibt Rückmeldungen über Wahrnehmungen zu Auswirkungen in der Organisation

Vielfalt der Positionen ist hilfreich, damit die verschiedenen Interessen innerhalb der Organisation abgebildet sind. Dafür sind 20 bis 40 Personen möglich

### Projektleiter – und Kernteam - haben Aufgaben im Projekt

- Managen des Projektes
- Koordination der Teilprojekte
- Managen der Teilprojekte

Sie haben Entscheidungskompetenz bzgl. Ressourcen und tragen Ergebnisverantwortung. Führungskräfte oder Nachwuchsführungskräfte, ggf. freigestellt für die Dauer des Projektes

### Machtpromotoren sind

- Umsetzungs-Mittler
- sie helfen, die Kluft zwischen Projektorganisation und Routine-Organisation zu überbrücken,
- sie sorgen in ihrem eigenen Verantwortungsbereich für die Umsetzung der Projektaktivitäten

Dies ist eine Idealzeichnung. Je nach Größe, Inhalt und Bedeutung des Projektes kann das variiert werden. Aber bei der (reduzierten) Gestaltung ist darauf zu achten, dass das Ziel der Verankerung des Projektes in der Organisation nie gefährdet wird. Ohne Verankerung wird die Umsetzung gefährdet. Ohne Umsetzung wird das Projektziel nicht erreicht werden. Diese Verankerung ist messbar. Sie ist zu erkennen an den termingerechten Umsetzungsfortschritten, an den Widerständen, an der Publicity des Projektes, an den Witzen über das Projekt.

Dies alles mag einleuchtend klingen, aber ist es auch fundiert? Meine Kollegen und ich haben uns für diese Architektur entschieden, nicht nur, weil sie sich in der Praxis großer Veränderungsvorhaben in Unternehmen bewährt hat (sie ist keine Erfindung von uns). Wir haben einen weiteren Grund für diese Entscheidung, den ich hier näher betrachten will:



## 10. Systeme lassen sich nicht von außen steuern – aber mit viel Achtsamkeit von innen.

Nach dem Treffen weitreichender strategischer Entscheidungen, z.B. dem Einführen einer unternehmensweiten neuen Informationstechnologie (IT), steht die Frage im Raum, wie ist das umzusetzen? Zwei Extreme der Umsetzung seien genannt:

- Die Durchsetzung mit Macht – Top down
- Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur aus sich selbst heraus – Bottom up

Beide Ansätze mit dem Neben-Ziel, die Akzeptanz der Organisation für die neue IT zu gewinnen.

Dass es zwischen diesen Extremen viele Grautöne gibt, und diese Grautöne in der Mehrzahl sind ist unsere Einschätzung der Szene.

Was also ist ein den Haupt- und Neben-Zielen nützlich und sinnvoll erscheinendes Vorgehen? Zur Beantwortung dieser Frage sind Kenntnisse der Systemtheorie hilfreich.

Das Modell des Systems ist der Definition der Zelle als kleinster Einheit des Lebens entlehnt. Die Legitimation dieser Verwendung des Modells fußt auf der Annahme, dass alle Konstrukte, die auf der Weiterentwicklung der Zelle beruhen – also auch der Mensch mit allen seinen sozialen und wirtschaftlichen Konstruktionen – diese Grundstruktur der Zelle beibehalten. Gestatten Sie mir deshalb diesen Ausflug in die Welt der Zelle, des kleinsten lebenden Systems. Die Zelle besteht aus einer Vielzahl von Bausteinen unterschiedlicher Funktion:

- Ein Kern für die Fortpflanzung,
- eine Einrichtung zur Aufnahme von Nahrung,
- ein Verdauungsapparat,
- ein System zum Austausch von Informationen mit der Außenwelt.

Sie können sicher schnell Parallelen ziehen zum Unternehmen:

- die Personalabteilung für den Nachwuchs,
- Einkauf und Logistik damit Material und Energie zugeführt werden,
- Produktion zur weiteren Verarbeitung des zugeführten Materials unter Einsatz von Energie,
- Marketing um zu wissen, was „Draußen“ gebraucht wird.

## 11. Steuerung – ohne sie läuft nichts

Sie haben es erkannt: Nicht erwähnt habe ich die Steuerung des Ganzen – wer übernimmt die Führung? Betrachten wir noch einmal die Zelle: Die Biologie sagt uns, dass zwischen den Teilen der Zelle ein reger Austausch von Informationen stattfindet, einzig mit dem Zweck, die einzelnen Funktionen der Zelle zu koordinieren, Erkenntnisse zu verwerten und passende Steuerungssignale zu senden, die mit hoher Zuverlässigkeit befolgt werden. Auch diese Konstruktion wird in der Wirtschaft angewandt. Diese Analogien allein führen aber noch nicht weiter. es gibt noch andere Merkmale der Zelle, die leider zu wenig Beachtung finden.

Das System Zelle unterscheidet klar zwischen innen und außen. Es gibt eine Zellwand, die Grenze des Systems, an der unterschieden wird, was herein darf und was nicht. Im Unternehmen, in der Organisation ist diese Grenze definiert durch eine Vielzahl von Unterscheidungen und Entscheidungen. Da gibt es

- Gebäude auf Grundstücken mit Zaun
- Sicherheitssysteme auch gegen Lauschangriffe
- Geheimnisse und vieles mehr

## 12. Innen und Außen – warum die Unterscheidung nicht trivial ist

Wichtig für die Verantwortlichen im System ist es, zu wissen, was darf hinein und was bleibt draußen. Ich erinnere an dieser Stelle an Kapitel 1, wo es um die Auswahl der „für uns relevanten“ Informationen ging. Ich erinnere daran, dass schon die Entscheidung, was von der Außenwelt wahrgenommen wird weitreichende Folgen für die Qualität der Entscheidung hat. Noch eine Unterscheidung ist hier wichtig: Das (Zell-)System Unternehmen entscheidet, allein, was herein darf, das bedeutet, dass niemand etwas ins System bringen kann, was von diesem nicht gewollt wird – es sei denn das System wird verletzt, seine Grenze perturbiert. Die Folge: Das System wehrt sich gegen diesen Angriff, besteht auf seiner Grenze und repariert die Verletzung so schnell wie möglich.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen hat Jahrzehnte mit großem Erfolg Schreibmaschinen entwickelt, produziert und verkauft. Irgendwann in den Achtzigern sendete der Markt Signale: Es gibt da eine Technik, Personal Computer oder so ähnlich heißt das, die wird von unseren Kunden gerne genutzt. Die Relevanz des Signals für das Unternehmen wurde verneint. Das nächste Signal vom Markt ließ nicht lange auf sich warten: Der Absatz an Schreibmaschinen brach ein. Das Signal wurde jetzt als „relevant für uns“ erkannt und durfte die Grenze passieren. Was aber löste das jetzt zugelassene Signal aus? Wenn jetzt von der Firmenleitung die Strategie modifiziert wurde mit dem Ergebnis, die für ihre Innovationskraft bekannte Entwicklungsabteilung möge die Schreibmaschine optimieren mit allen technisch zur Verfügung stehenden Mitteln ..., dann wissen Sie alle, wie die Geschichte ausging. Den Signalen wurde nicht die passende Bedeutung gegeben.

Sie sehen, die Definition der Grenzen des Unternehmens ist weder leicht, noch für die Ewigkeit gemacht und sinnvoll. Eine Hypothese für den Misserfolg in unserem Beispiel wäre, dass der Unternehmenszweck Schreibmaschinen zu produzieren, so fest in der Unternehmenskultur verankert war, dass er die Wahrnehmung der relevanten Signale aus der Umwelt blockierte. Das System Unternehmen hat selbst seine Erkenntnisfähigkeit strukturell, durch Begrenzung, Dogmen wahrscheinlich auch Tabus herabgesetzt.

### 13. Subsysteme – das Salz in der Suppe des Systems

Kommen wir wieder zu unserem IT-Projekt. Die Unternehmensleitung hatte dessen Einführung beschlossen. Jetzt ging es um die Frage, wie die Umsetzung zu gestalten sei. Mit den soeben entwickelten Erkenntnissen kann die Leitung sich die Frage stellen, ob die Teilsysteme des Unternehmens, dazu zählen auch die Mitarbeiter, die gleichen Signale der Umwelt wahrgenommen und die gleichen Schlüsse gezogen haben. Meist ist hier Information der Mitarbeiter angesagt. Aber Achtung, die Mitarbeiter und die vielen Subsysteme der Organisation wollen nicht nur informiert werden – sie wollen verstehen! Sie haben als Systeme ebenfalls ihre Grenzen aufgebaut, haben ihre eigenen Informationsstrukturen (von der Regelkommunikation bis zum Kaffeetische) und werden selbst entscheiden, was sie „reinlassen“ und ob sie das dann auch verarbeiten wollen, sie reagieren als Systeme! Ich will das in Anbetracht der beschränkten Zeit nicht weiter vertiefen. Der Grundgedanke des Systemmodells lehrt uns, dass das System in sich geschlossen ist und selbst entscheidet, was in das System hereingelassen wird.

Dies alles zur Unterscheidung zwischen innen und außen bei Systemen, Organisationen und Unternehmen.

Das Außen, die Grenzen des Systems und deren Wirkung haben wir gerade untersucht. Kommen wir noch einmal zum Inneren der Zelle. Dass die Zelle aus vielen Teilen mit bestimmten Funktionen besteht wurde schon ausgeführt. Auch, dass es eine geordnete und Ordnung stiftende Kommunikation zwischen den Teilen gibt. Hier lehrt uns die Systemtheorie, dass das Wesen einer Zelle nicht so sehr durch die Anzahl ihrer Teile und Funktionen bestimmt ist; denn da ähneln sich alle sehr, sondern durch deren Anordnung und Kommunikation. Die Kommunikation zwischen den Teilen des Systems alleine ist identitätsstiftend. Kommunikation ist hier sehr weit zu fassen. Auf Unternehmensebene gehört dazu alles, was über

- Werte, Ziele, Strategien,
- Belohnung und Bestrafung von Verhalten,
- geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen

gesagt und wahrgenommen wird. Deshalb die Definition, die Kommunikation sei identitätsstiftend für das System, die Organisation bzw. das Unternehmen.

Unser Thema „Umsetzung der neuen IT in das Unternehmen“ durch

- Die Durchsetzung mit Macht – Top down
- Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur aus sich selbst heraus – Bottom up

kann mit diesem Wissen der Systemtheorie eine neue Antwort erhalten:

## **14. Macht reduziert Komplexität, aber das bedeutet nicht gleich bessere Entscheidungen**

Wird mit Macht umgesetzt, so kann das funktionieren, wenn die entscheidende Instanz alle genannten Faktoren der lebendigen Organisation berücksichtigt hat und bewusst sich für den Einsatz von Macht entscheidet – aus guten Gründen, die wir hier nicht kennen. Die Risiken sind aber jetzt bekannt.

Wird nicht ausschließlich mit Macht umgesetzt, so sind all die Facetten der Kommunikation dieses Systems zu beachten. Die genannte Architektur für Umsetzung der Veränderung hat sich, wie gesagt, bewährt – als praktisches Grundkonzept vor dem Hintergrund des „systemischen“ Blickwinkels. Dieses gilt es anzuwenden, in der Praxis zu überprüfen, weiter zu entwickeln und vielleicht eines Tages durch ein besseres Modell abzulösen; denn wir wissen eines:

**Auch dies ist nur eine mögliche Entscheidung für eine (hoffentlich) hilfreiche und nützliche Konstruktion unserer Wirklichkeit.**

### **Literatur**

Förster, Heinz von und Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg 1998  
Förster, Heinz von: Kybernetik. Berlin 1993  
Willke, Helmut: Systemtheorie 1. Grundlagen. 6. Aufl. Stuttgart 2000

### **Kontakt:**

Horst Kremer  
C2 OrganisationsBeratung  
Turbinenstr. 47, D-70499 Stuttgart  
Tel. +49 711/83 99 10-19,  
Fax +49 711/83 99 10-10  
e-mail: kremer@c2-beratung.de  
[www.c2-beratung.de](http://www.c2-beratung.de)