

Systemdiagnose im Projektverlauf

Jutta Lotschütz

1. Schilderung der Problemsituation: Worum geht es in dem Projekt?

Systemisches Projektmanagement baut auf einem sehr gründlichen Wissen über das Projektsystem auf. Da es häufig nicht möglich oder zu aufwendig ist, die notwendigen Informationen in Interviews mit den Beteiligten zu erhalten, müssen andere Methoden zur Systemanalyse herangezogen werden. Eine einfache und erfolgreiche Methode der Analyse ist die Visualisierung des Projektsystems. Im folgenden werde ich das konkret Vorgehen dazu anhand eines Beispieles vorstellen:

In dem Projekt innerhalb eines Großunternehmens geht es darum, ein neues System zur elektronischen Archivierung von Dokumenten einzuführen. Das System soll zunächst in einer Pilotphase vom mittleren Management genutzt werden.

Die Ist-Situation läßt sich wie folgt beschreiben:
Für die Realisierung der Anforderungen mußten innovative Lösungen umgesetzt werden. Die erste Version des Pilotsystems steht jetzt zur Verfügung. Aufgrund von Fehlern und Mängel kann nur ein Teilsystem eingeführt werden. Die Schulung der Pilotteilnehmer steht unmittelbar bevor. Die Rahmenbedingungen für das Projekt haben sich jedoch geändert. Die Prioritäten für das Projekt haben sich verschoben, und der Abzug von zwei Teammitgliedern steht unmittelbar bevor. Die Projektplanung, insbesondere die Termine, sind an die geänderten Bedingungen angepaßt worden. Zusätzliche Ressourcen zur Durchführung der Einführung sind beantragt und genehmigt.

Der Projektleiter benötigt also dringend Informationen über die Chancen des Projektes, bevor er weitere Maßnahmen einleiten kann. Der Berater schlägt deshalb eine visualisierende Systemdiagnose vor.

2. Festlegung des Primärsystems

Bei der Systemdiagnose ist zunächst zu klären, welche Personen in dem Projekt eine Rolle spielen. Dies hängt allein ab von der subjektiven Sicht des Klienten, hier des Projektleiters. Die relevanten Personen werden von ihm im Hinblick auf seine Problemsituation definiert. Die formale Projektorganisation oder Aufbauorganisation des Unternehmens spielt dabei keine Rolle.

Zur Diagnose werden Fragen zu folgenden Punkten gestellt:

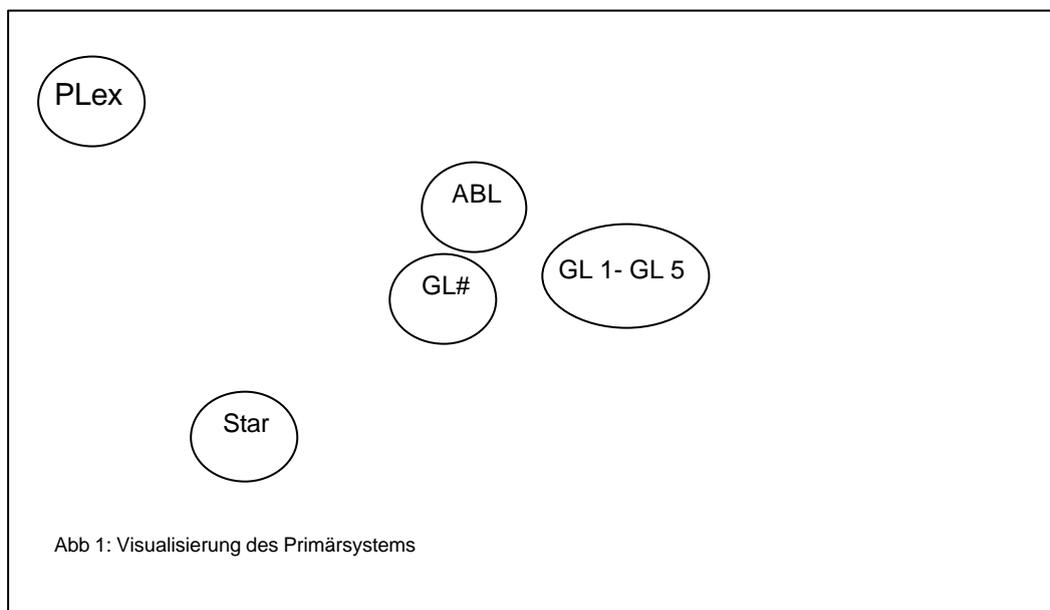
- Wer sind die relevanten Personen in dem Projekt?
- Was gewinnen/ bzw. verlieren sie in dem Projekt?
- Wer unterstützt/ bzw. behindert das Projekt?
- Was wollen die relevanten Personen erreichen/ vermeiden?
- Welche Regeln oder Verhaltensweisen gibt es, die zu berücksichtigen sind?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Einführung des Systems?
- Welches sind die subjektiven Ziele des Projektleiters? Was hält er für wichtig?

Für das vorliegende Projekt ergibt sich folgendes Primärsystem der für das Projekt relevanten Personen:

- der Auftragnehmer, ein externer Projektleiter, im folgenden PLex genannt,
- der Auftraggeber für das Projekt, ein Abteilungsleiter, im folgenden ABL genannt, direkter Vorgesetzter von 6 Gruppenleitern (GL#, GL1-GL5),
- der Vorgesetzte des internen Projektleiters, Gruppenleiter GL#,
- 5 weitere Gruppenleiter der Abteilung, die zusammen mit dem Abteilungsleiter ABL und GL# die wichtigsten Pilotteilnehmer und die Meinungsmacher in dem sozialen System sind, im folgenden GL1-GL5 genannt,
- der interne Projektleiter, der Star.

3. Visualisierung des Primärsystems

Zur Visualisierung des Systems wählt der Projektleiter runde Metaplankarten und ordnet die Symbole wie folgt an:



4. Prozessarbeit 1: Klärung des bestehenden Systems

Ausgangssituation für die Klärung der Ist-Situation in dem bestehenden sozialen System sind die Beobachtungen über die Anordnung der Metaplankarten. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf den Abstand zwischen den Symbolen zu legen. Die Klärung der Situation erfolgt in der Prozessarbeit. Das bedeutet, dass der Berater keine Lösung von außen vorgibt, sondern den Star dabei unterstützt, die zur Verfügung

stehenden Ressourcen zu nutzen um seine Situation zu klären und eine Lösung zu finden, die von ihm als seine eigene akzeptiert wird. Er stellt für die Klärung im wesentlichen die bereits unter (2) genannten Fragen.

Nähe und Distanz zwischen den Symbolen

- Es fällt auf, dass der interne Projektleiter die engste Verbindung zu seinem direkten Vorgesetzten (GL#) hat. Der Abstand zu seinem Auftraggeber (ABL) ist relativ groß. Ein Zugang ist zwar möglich, aber kaum ohne den eigenen Vorgesetzten (GL#) zu tangieren. Der Gruppenleiter (GL#) und der Abteilungsleiter (ABL) sind sich sehr nah. Auffällig ist auch, dass der Star keinen direkten Zugang zu den fünf Gruppenleitern (GL1-GL5) hat. Diese sind nur über den Auftraggeber (ABL) oder über den Gruppenleiter (GL#) zu erreichen. Zum externen Projektleiter (PLex) besteht ebenfalls eine recht großer Abstand. Eine direkte Zugangsmöglichkeit ist aber vorhanden.
- Dem Star wird anhand der symbolhaften Darstellung seines sozialen Systems deutlich, dass er als verantwortlicher Projektleiter keinen Zugang zu den Meinungsmachern und künftigen Anwendern (GL1-GL5) hat. Gleichzeitig ist der Zugang zu seinem Auftraggeber (ABL) nur über seinen direkten Vorgesetzten möglich. Dem Star wird bewußt, dass die Nähe zwischen dem Auftraggeber (ABL) und seinem Vorgesetzten (GL#) für sein Projekt problematisch ist. Er kommt selbst nur schwer an seinen Auftraggeber ran. Zusätzlich tauscht sein direkter Vorgesetzter (GL#) Informationen über den Projektverlauf mit dem Auftraggeber (Abteilungsleiter ABL) aus. Die Kommunikation mit dem Auftraggeber (ABL) läuft sogar meistens über den

Gruppenleiter (GL#), der dann auch wichtige Maßnahmen beeinflusst.

- Die Stellung des externen Projektleiters (PLex) ist wesentlich problematischer als ursprünglich angenommen. Der Star erkennt, dass der externe Auftragnehmer weder Kontakt zu dem Auftraggeber noch zu den Gruppenleitern hat. Gleichzeitig stellt er fest, dass sich ein Subsystem bestehend aus dem Abteilungsleiter (ABL) und den Gruppenleitern (GL#, GL1-GL5) andeutet.

Was wollen die relevanten Personen erreichen bzw. vermeiden? Welche Ziele verfolgen sie?

Der Star meint, dass die Personen folgende Ziele haben:

- Der Auftraggeber (ABL) will Konflikte in seinem Subsystem vermeiden, zeitlich wenig belastet werden und den Aufwand für das interne Projekt minimieren. Er glaubt aufgrund seiner hierarchischen Stellung Akzeptanz anordnen zu können.
- Der Vorgesetzte des Stars (GL#) will den internen Projektleiter für andere Projekte, für die er selbst Auftraggeber ist, schnellst möglich einsetzen können. Er möchte ein möglichst schnelles Ende des Projektes. Er möchte innerhalb des sozialen Systems, vor allem innerhalb seines Subsystems, verdeutlichen können, dass er als Unterstützer des Stars einen Beitrag zu der innovativen Lösung geleistet hat.

- Die fünf Gruppenleiter (GL1-GL5) wollen als Anwender eine Entlastung beim Archivieren und Verteilen ihrer Dokumente. Sie möchten keinen zusätzlichen Aufwand durch eine Übergangslösung.
Sie sind nur bedingt bereit, sich mit der Neuerung auseinanderzusetzen und würden lieber die alte Arbeitsweise beibehalten, zumal sie ihnen mehr Möglichkeiten zur Delegation an ihre Mitarbeiter gibt. Sie wollen eine Entlastung durch mehr Delegation erreichen und nicht durch eine grundlegende Veränderung ihrer Dokumentenarchivierung. Sie sind aufgrund von Gruppendenken nur bedingt bereit, Dokumente in eine gemeinsames elektronisches Archiv einzustellen und damit allen Beteiligten Einsicht in ihre Dokumente zu geben. Die Bereitschaft, sich mit innovativen Lösungen auseinanderzusetzen ist generell gering, da ihnen in ihrem Alltag dafür kaum Zeit bleibt.
- Der externe Auftragnehmer (PLex) will das Projekt ohne Zeitverzögerung abschließen können, da er anschließend in den Ruhestand geht. Er will das Projekt unbedingt innerhalb des Budgets halten und den Einführungsaufwand möglichst gering halten.

- Der Star will die Akzeptanz des sozialen Systems erzielen. Er will aus den Erfahrungen lernen. Er will die Innovation einführen und verdeutlichen, welche Veränderungen das Thema Archiv für alle Gruppen bringen wird.

Für den Star ist es wichtig, dass das eigene soziale System das erste im Unternehmen ist, das sich mit dem Thema Archiv auseinandersetzt und dafür eine ausbaufähige, konzeptionelle Basis geschaffen hat.

5. Prozessarbeit 2: Veränderung des sozialen Systems

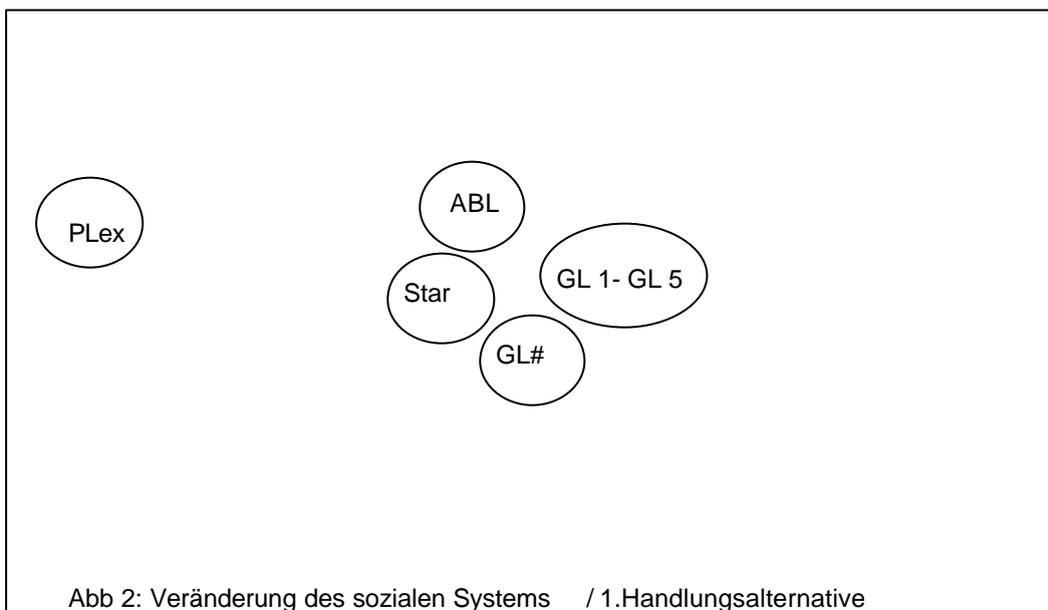
Nach Klärung der unterschiedlichen Zielsetzungen stellt sich jetzt für den Star die Frage, welche Veränderungen in seinem sozialen System möglich und sinnvoll sind.

Für das Erarbeiten der Änderungsmöglichkeiten ist es wichtig zu wissen, dass nur der Star selbst seine Position verändern darf, weil nur er seine Situation in der Realität verändern kann. Die anderen Systemelemente werden dann auf die Veränderungen des Stars reagieren. Mögliche Auswirkungen als Reaktion auf die Handlungen des Stars können schon jetzt in die Prozessarbeit einbezogen werden. Der Star hat somit auch die Möglichkeit unterschiedliche Handlungsalternativen auszuprobieren. Stellt sich heraus, dass eine Alternative ungeeignet ist, ist die Ausgangssituation wieder- herzustellen.

Vom Star wurden folgende Veränderungen seiner Position ins Auge gefaßt:

1. Handlungsalternative

Zunächst wendet er sich an den Auftraggeber, um mit ihm die Möglichkeiten für eine erfolgreiche Einführung abzustimmen. Dabei wird ihm aber bewußt, dass er damit seinen Vorgesetzten (GL#) zu den übrigen Gruppenleitern (GL1-GL5) drängt. Aufgrund seiner Nähe zu dem Auftraggeber wird dies sein Vorgesetzter (GL#) nicht gern sehen.

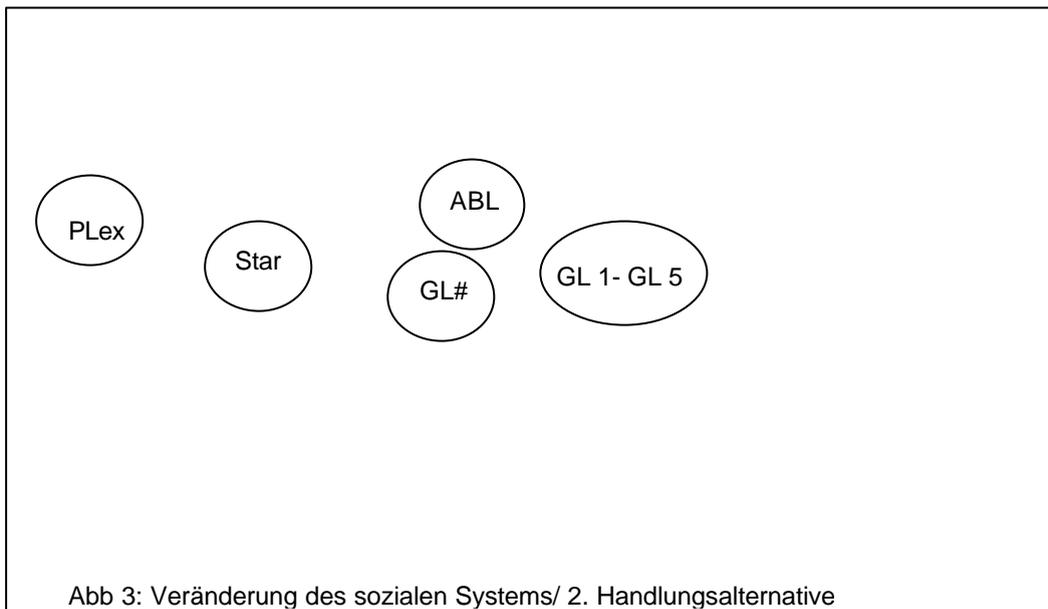


2. Handlungsalternative

Die zweite Möglichkeit, die vom Star erörtert wird, ist, gleichzeitig auf den externen Projektleiter (PLex) und seinen Vorgesetzten (GL#) zuzugehen. Er möchte ihnen erläutern, welchen persönlichen Nutzen sie aus einer erfolgreichen Einführung haben könnten. Er möchte sowohl den externen

Projektleiter (PLex) als auch seinen Vorgesetzten (GL#) dafür gewinnen, gemeinsam mit ihm den Auftraggeber um eine stärkere Unterstützung für die Einführung zu bitten. Der Auftraggeber könnte stärker als Promotor für das Pilotprojekt fungieren.

Damit erreicht er folgende Position:

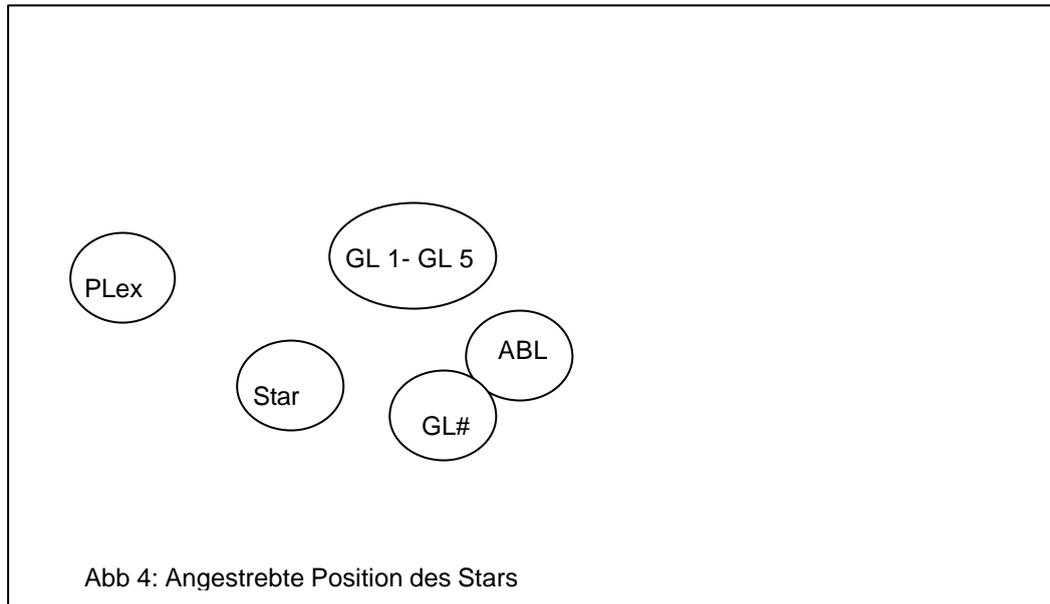


6. Transferphase: Was bedeuten die Schritte für die reale Situation des Stars?

In dieser Phase der Systemdiagnose ist herauszuarbeiten, wie die symbolischen Veränderungen in der Realität umgesetzt werden können.

- Auf den externen Projektleiter (PLex) zugehen bedeutet für den Star, die Einführung stärker mit ihm zu koordinieren und die nächsten Schritte detailliert mit ihm zu planen. Dabei ist es wichtig, ihm zu verdeutlichen, dass er nur durch eine gemeinsame Vorgehensweise sein Ziel, schnell zum Abschluß des Projektes zu kommen, erreichen kann. Gleichzeitig bedeutet dies, ihn dafür zu gewinnen, zusammen mit dem Vorgesetzten (GL#) auf den Auftraggeber (ABL) zuzugehen, um von ihm eine stärkere Unterstützung für die Einführung zu bekommen. Dabei will der Star ein besonderes Augenmerk auf die Vorbereitung der künftigen Anwender richten. Er will schon im Vorfeld, anhand der Arbeitsabläufe aus den einzelnen Gruppen, die Schulung vorbereiten und an konkreten Fällen ausrichten.

- Auf seinen Vorgesetzten zugehen bedeutet für den Star, seine Sonderstellung in dem Projekt zu nutzen und ihm zu erläutern, welchen Nutzen er aus der Einführung der Archivanwendung gewinnen kann. Der Star würde schneller wieder für andere Projekte frei werden. Der Star wird jedenfalls nicht auf den Auftraggeber zugehen, ohne seinen Vorgesetzten (GL#) einzubeziehen.
Mit dem Vorgesetzten (GL#) möchte der Star die konkreten Erleichterungen erörtern, die durch die Einführung in seiner Gruppe erreicht werden könnten. Er will beispielhaft mit ihm die künftigen Abläufe planen. Zusätzlich möchte er ihn dafür gewinnen, seine Ergebnisse den anderen Gruppenleitern (GL1-GL5) zur Verfügung zu stellen, um diese zu einer Beteiligung zu gewinnen. Dies würde auch ein zusätzliches Angebot an sie beinhalten, bei der Vorbereitung der Umsetzung stärker zu unterstützen. Wenn es dadurch dem Star gelingt, bessere Bedingungen für ein konstruktives Handeln der Einzelnen zu schaffen, könnte der Erfolg der Einführung noch gesichert werden.
- Auf den externen Projektleiter (PLex) und den Vorgesetzten (GL#) zugehen, bedeutet für den Star auch, den Auftraggeber (ABL) nicht wesentlich stärker mit der Einführung zu belasten. Der Star schätzt die Erfolgsaussichten relativ gut ein, weil durch die vorbereitenden ablauforganisatorischen Maßnahmen der Nutzen der neuen Anwendung transparenter wird. Wenn diese Schritte Erfolg haben, wäre es auch möglich, dass der Zugang zu den Gruppenleitern (GL1-GL5) für den Star nicht länger versperrt wäre. Dann könnte sich als Reaktion auf die dargestellte Vorgehensweise folgende vom Star angestrebte Position ergeben:



7. Wie wurde das Ergebnis der Systemdiagnose umgesetzt?

Zunächst gelang es dem Star in einem persönlichen Gespräch mit dem externen Projektleiter (PLex) die Aktionen für die Einführung im Detail zu planen. Dabei bekräftigte er, dass es auch für ihn wichtig sei, das Projekt schnell zum Abschluß zu bringen. Dazu möchte er mit ihm überlegen, welche Möglichkeiten bestehen würden, noch zusätzliche Ressourcen zur Einführung des neuen Systems heranzuziehen. Gemeinsam wurde dann festgelegt, die Einführung mit einer externen Trainerin durchzuführen, deren Hauptaufgabe darin bestand, bei der Planung der künftigen Arbeitsabläufe zu unterstützen. Damit konnten schnell exemplarische Fallbeispiele für die Systemschulung vorbereitet werden, so dass am Ende der Schulung die Gruppenleiter bereits konkrete Lösungen für das Archivieren der Dokumente umgesetzt hatten.

Für diesen konkreten Einführungsplan konnten der Star und der externe Projektleiter auch den Vorgesetzten (GL#) gewinnen, der jetzt bereit war, als erster seine Abläufe umzustellen. Dabei wurden die Erleichterungen, die mit dem neuen Archivsystem erreicht werden können, transparent. Der Vorgesetzte (GL#) unterstützte dann die weitere Einführung, indem er seine beispielhafte Lösung den anderen Gruppenleitern zu Verfügung stellte.

Dem Star ist es so zusammen mit dem externen Projektleiter und seinem Vorgesetzten gelungen, die Bereitschaft für ein konstruktives Handeln in der Einführungsphase zu erhöhen. Durch die Unterstützung des Vorgesetzten gelang es auch, die Widerstände der anderen Gruppenleiter abzuschwächen, so dass eine vernünftige Auseinandersetzung mit dem neuen System möglich war. Die Gruppenleiter (GL1-GL5) beteiligten sich aktiv an der Pilotierung.

8. Fazit

In dem vorliegenden Projekt waren die geänderten Prioritäten und die Ressourcenknappheit als die vordergründigen Ursachen für die Risiken zu erkennen. Entsprechend dem klassischen Projektmanagement wurden die Aktivitäten und die Projektplanung an diese Veränderungen angepaßt. Für das Abwägen der eigentlichen Chancen und Risiken bieten jedoch klassische Projektmanagementverfahren keine Instrumente an. Somit ist es nicht möglich, konkrete Schritte abzuleiten, die für das soziale System verträglich sind. In dem vorliegenden Fallbeispiel war es für den Erfolg der Einführung besonders wichtig die Sonderstellung des Vorgesetzten (GL#) zu nutzen und nicht ohne ihn die Einführung zu planen.

Systemische Verfahren, wie die hier verwendete Systemdiagnose, liefern Instrumente, die die Ursachen für ein mögliches Scheitern im sozialen System im Vorfeld transparent machen. Durch die Systemdiagnose wurde unbewusstes Wissen des internen Projektleiters aktiviert, so dass auf vorhandene, aber nicht abrufbare Ressourcen zurückgegriffen werden konnte.

Für die weitere Vorgehensweise war es wichtig, zu erkennen, wie sich die Nähe des Vorgesetzten (GL#) zum Auftraggeber auf das Projekt auswirkt. Die Anwendung der klassischen Verfahren hätte für den Star bedeutet, sich aufgrund der formalen Projektorganisation stärker auf den Auftraggeber zu stützen, mit ihm die Einführung vorzubereiten und sich auf die Anpassung der Terminpläne und Beschaffung zusätzlicher Ressourcen zu beschränken. Selbst bei optimaler Planung wären die eigentlichen Risiken nicht erkannt worden.