



Navigation zum Erfolg mit systemischen Projektaufstellungen

Methoden für die Erhebung von Daten, Analyse und Auswertung gibt es reichlich. Trotzdem kommen Manager und besonders Projektmanager tagtäglich in Situationen, wo faktisches Wissen nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung steht, um Entscheidungen zu fällen. Wie können sie in solchen Situationen trotz Zeitdruck die notwendigen Entscheidungen treffen?

Projekte sind soziale Systeme mit ihren eigenen Regeln, Mustern und Prinzipien. Projekte durch Einsatz von „systemischen Methoden“ zu steuern ist so natürlich wie Wasser zu trinken wenn man Durst hat. Die innovative Methode der „systemische Projektaufstellungen“ bringt implizites Wissen zum Vorschein.

Durch die Aufstellungsarbeit für Projekte wird der Zugang zu impliziten Erkenntnisquellen freigemacht. Ähnlich wie Menschen nur zu 20% die Verarbeitung ihrer gespeicherten Erfahrungen bewusst wahrnehmen können (Laufer, 2005), ist auch in Systemen Wissen vorhanden, das wir mittels Aufstellungsarbeit nutzbar machen können.

Systemische Aufstellungen sind eine Gruppensimulationsmethode, in der Aspekte oder Elemente eines Projektes mit Symbolen oder Personen nachgestellt werden, wobei die Beziehungen zwischen den Elementen durch Entfernung, Winkel, Blickrichtung zueinander und Bezugnahme aufeinander dargestellt wird. Dies passiert auf eine intuitive Art und Weise durch den Projektleiter, dessen inneres Bild vom Projekt so explizit und für alle sichtbar nach außen gebracht wird.

Der Leiter einer Aufstellung setzt in Kooperation mit dem Projektleiter Interventionen in der Aufstellung und arbeitet auf gewünschte Veränderungen im Aufstellungsbild hin. Die Erkenntnisse aus dem Aufstellungsprozess werden zusammen mit dem Projektleiter ausgewertet und Möglichkeiten der Umsetzung erarbeitet.

Aufstellungen können durchgeführt werden, um Entscheidungen vorzubereiten, die Situation im Projekt zu verdeutlichen, Konflikte zu lösen, Wertespannungen zu erkennen und zu bearbeiten, Lösungen und neue Handlungsalternativen zu erarbeiten u.v.a.

Der systemische Ansatz beruht auf der Systemtheorie und den Erkenntnissen über die Organisation und das Verhalten in sozialen Systemen. Einige der systemischen Prinzipien sind den meisten Projektmanager bekannt wie zum Beispiel:

- Grenzziehung zwischen System und Umwelt: was gehört zum System?
- Unterschiedsbildung: Unterschied, der einen Unterschied macht!
- Berücksichtigung von Kontextabhängigkeit
- Erkennen von Wechselwirkung zwischen den Elementen eines Systems

Schon seit langem nutzen wir implizit und unbewusst systemische Methoden im PM. Wir können letztendlich nicht „nicht systemisch“ agieren. Das ist mindestens jenen schmerzlich bewusst, die trotz sorgfältiger Beachtung von Rezepten auf rätselhafte Probleme im Projekt stoßen. Durch die Einsicht, dass wir Projekte als Systeme betrachten, können wir



Wechselwirkungen noch bewusster fokussieren und zweckdienlicher im Projektgeschehen berücksichtigen.

Die Grenzziehung zwischen Projekt und Umwelt wird durch die Konstruktion von klaren Grenzen (zeitlich, inhaltlich, soziales Umfeld, ...) mit Hilfe von Zieldefinitionen, Planung der Projektleistungen, Etablieren einer individuellen Projektkultur, Festlegen der Organisation/Rollen und Teamentwicklung durchgeführt. Damit bilden wir den Unterschied zwischen Innen (innerhalb des Projektes) und Außen (Umwelt des Projektes).

Durch Perspektivenwechsel bilden wir bedeutsame Unterschiede und gewinnen so Informationen, die ohne perspektivisches Denken nicht zu erlangen sind. So kann ein Projekt aus der Perspektive einer anderen Person betrachtet werden, um Konkurrentenstrategien, Kundeninteressen, Lieferantenpositionen, Auftraggeberabsichten zu erkennen. Dafür werden beispielsweise in der Umweltanalyse, im Risikomanagement, bei der Stakeholder-Analyse, im Konfliktmanagement, im Krisenmanagement, Methoden wie Brainstorming, Rollenspiele und/ oder eben systemische Aufstellungen eingesetzt.

Kontextabhängigkeiten im Projekt werden beim maßgeschneiderten Einsatz von PM-Methoden, abhängig von der Bedeutung, Größe, Dauer des Projektes, und bei der Auswahl eines situativen Führungsstils berücksichtigt.

Die Wechselwirkungen im Projekt sind klassischer Weise uns allen in der Form des „magischen Dreiecks“ (Qualität, Kosten, Zeit) bekannt. Erweitert man diese Sichtweise auf alle PM-Betrachtungsobjekte (Ziele, Auftrag, Ressourcen, Risiken, Organisation, Kultur, Kontext), werden sehr schnell die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen allen Elementen des Projektes sichtbar und nachvollziehbar. Wenn wir alle Projektpläne integrieren und auf Konsistenz prüfen wird dieser systemische Aspekt besonders deutlich.

Die systemische Aufstellungsarbeit ist eine neuartige und effiziente systemische Methode zur Steuerung von Projekten.