

Sonderdruck

Emotionen bewusst machen und einbeziehen

Mit systemischem Vorgehen souverän entscheiden

Um Entscheidungen zu fällen, wenden Menschen verschiedene Methoden an: Die einen entscheiden aus dem Bauch heraus, andere legen sich eine Liste an, mit der sie das Für und Wider ihrer Alternativen abwägen. Durch beide Vorgehensweisen können wir zufriedenstellende Ergebnisse bekommen, die aber stärker durch unbewusste Emotionen beeinflusst sein können, als es uns lieb ist.

Vertrauen wir auf unser Bauchgefühl, passiert dies leicht, da wir bewusst auf Intuition und damit Gefühl setzen und die dabei wirkenden Kräfte selten hinterfragen. Das Abwägen erscheint uns dagegen als rein rationaler Vorgang, doch hier lauern blinde Flecken, da wir unbewusst mögliche Alternativen einfach übersehen bzw. vergessen oder wesentlich emotionaler bewerten, als wir uns eingestehen. Das systemische Denken zielt darauf ab, diese Lücken zu füllen und möglichst viele, auch zunächst verborgene Aspekte sowie Wechselwirkungen in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

Entscheidungssituationen sind nicht zu verwechseln mit einem normalen Handlungsbedarf, den Projektleiterinnen und Projektleiter mit klassischem Projektmanagement steuern. Echte Entscheidungssituationen liegen vor, wenn nicht ausreichend Faktenwissen zur Verfügung steht, um klar zu erkennen, welches Vorgehen weiterhilft. Stattdessen gilt es, eine Fülle von Aspekten abzuwägen, Erfahrungen und Einschätzung kommen ins Spiel und damit steigt das Risiko, dass wir uns unbewusst in eine Richtung steuern lassen, in die wir eigentlich gar nicht wollen. Systemisches Vorgehen bzw. Fragen zielt darauf ab, auch die Entscheidungskriterien jenseits der Zahlen, Daten, Fakten dem Verstand zugänglich zu machen und so die eigene Souveränität und damit die Entscheidungskompetenz zu stärken.

Was ist "systemisches Denken"?

Bei der Analyse oder der Bearbeitung eines Themas denken wir immer dann "systemisch", wenn wir

- möglichst alle Elemente, die das Thema beeinflussen, berücksichtigen und auch Unterschiede miteinbeziehen, wie z.B. zwischen dem System und seinem Umfeld

Autor



Harald Heinrich

Dipl.-Wirtsch.-Inf. (Uni.),
zertifiz. Senior Projekt-
manager (IPMA) und syst.

Berater (SySt), NLP-Trainer (DVNLP)
und Gesundheitscoach (IPEG)

Kontakt: info@harald-heinrich.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Critical Thinking im Projektmanagement
Teil 2: Kognitive Verzerrungen erkennen und vermeiden](#)

› [Mit zirkulären Fragen festgefahrene
Gespräche erfolgreich in Gang bringen](#)

› [Die Entscheidungsrisiko-Analyse – in
schwierigen Situationen richtig urteilen](#)

sowie in der Rubrik:

› [Entscheidungsfindung](#)

- Eigenschaften, die wir Personen zuschreiben, im Zusammenhang mit deren Rolle und Kontext sehen
- weniger auf Ursache-Wirkung-Beziehungen, sondern auf Wechselwirkungen achten

Systemisches Vorgehen

Systemisches Vorgehen verbindet die Vorteile verschiedener herkömmlicher Strategien zur Entscheidungsfindung. Viele Menschen verlassen sich z.B. auf ihre Intuition: Sie vertrauen darauf, dass in ihrem Gehirn ausreichend Know-how und Erfahrungswissen abgespeichert sind und entscheiden sich nach einer Analyse von Problem und Handlungsoptionen "aus dem Bauch heraus". Andere gehen vor allem mit Sachverstand und Logik an die Entscheidung heran. Sie analysieren die "Gefahrenlage", erfassen mit einem Brainstorming relevante Aspekte, oder versuchen mit Kreativitätsmethoden wie dem morphologischen Kasten, ihre Handlungsoptionen auszuloten. Beide Vorgehensweisen können zu befriedigenden Ergebnissen führen, bergen aber auch das Risiko, dass unbewusste Emotionen einen Einfluss bekommen, den wir ihnen bewusst nicht geben würden.

Souveränität gewinnen

So ist das Bauchgefühl vielleicht nicht, wie wir meinen, von unseren fachlichen Erfahrungen und unserem Wissen geprägt, sondern von Erfahrungen aus der Kindheit, unbewussten Ängsten oder Charakterzügen, denen wir keineswegs nachgeben würden, wären sie uns bewusst. Beim scheinbar rationalen Abwägen kann es uns zum einen passieren, dass wir mögliche Alternativen einfach "vergessen", weil sie nicht in die eigenen Denkmuster passen. Zum anderen bleibt auch hier ein Entscheidungsspielraum, den wir mit Erfahrungen und Einschätzungen füllen, die immer auch emotional geprägt sind. Mit Hilfe des systemischen Denkens erlangen wir Zugang zu dem, was in diesem Raum geschieht, um möglichst viele, zunächst verborgene Aspekte sowie Wechselwirkungen in die Entscheidung einzubeziehen.

Anders als das lineare Denken, das auf nachvollziehbare Ursache-Wirkung-Beziehungen abzielt, versucht das auch "zirkulär" genannte Denken also, komplette Systeme mit all ihren Elementen und deren Wechselwirkungen, zu erfassen. Besonders wichtig ist dieses Vorgehen, wenn wir uns in einer Entscheidungssituation unwohl fühlen, ohne dass wir uns im ersten Moment erklären können, warum das so ist. Für diese Situationen eignen sich systemische Fragen, die uns helfen, mehr über unser Denken, Wollen und Fühlen zu erfahren und so an Souveränität im Entscheidungsprozess zu gewinnen.

Theoretische Grundlagen

Das systemische Vorgehen basiert auf der Allgemeinen **Systemtheorie** von Ludwig von Bertalanffy (s. auch Wikipedia) und der in den 1970er Jahren im Mental Research Institute u.a. von Don Jackson, Gregory Bateson, Virginia Satir und Paul Watzlawick entwickelten **systemischen Familientherapie** (s. auch Wikipedia), die Interaktionen zwischen Familienmitgliedern und dem sozialen Umfeld bewusst in die Problemlösung einbezieht, sowie den seit den 80er Jahren darauf aufbauenden systemischen Schulen u.a. in **Heidelberg** (Helm Stierlin, Gunthard Weber), **Mailand** (Mara Selvini Palazzoli) und **München** (Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd).

Den Weg in die Managementtagen fand das systemische Denken vor allem durch die Werke "Systemisches Management" von Fredmund Malik und "Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation" von

Peter M. Senge. Inzwischen gibt es zahlreiche Universitäten, Hochschulen und Institutionen, die systemische Ansätze anbieten und lehren.

Entscheidungsfindung mit systemischen Fragen

Dieser Artikel beschreibt anhand von zwei konkreten Beispielen, wie wir in unserem Alltag mit systemischen Fragen Schritt für Schritt zur Entscheidungsfindung kommen. Die Beispiele behandeln sowohl typische Projektthemen, als auch persönliche Entscheidungen.

Zur Durchführung benötigen wir ein bis zwei Stunden Zeit (je höher die Komplexität, desto länger), eine ruhige Umgebung, in der wir uns gut konzentrieren können – Tür zu, Handy aus, freie Tischplatte – und einen Stapel Post-its, am besten in verschiedenen Farben.

Das Thema benennen

Am Beginn der Entscheidungsfindung fragen wir uns: "Vor welcher Entscheidung stehe ich?" Die Antwort müssen wir ganz konkret formulieren. Je exakter wir formulieren, desto leichter wird es uns im weiteren Prozess fallen, die relevanten Aspekte für die konkret anstehende Entscheidung zu identifizieren.

Einsatz von Post-its

Damit am Ende des Denkprozesses sämtliche Aspekte in die Entscheidung mit einfließen, werden alle Antworten bzw. Ergebnisse auf Post-its notiert. Zur besseren Übersicht wird empfohlen, für jeden Denkschritt eine andere Farbe zu verwenden. Haben Sie das Gefühl, dass verschiedene Antworten auf eine Frage zusammengehören, schreiben Sie diese gemeinsam auf einen Zettel, ansonsten bekommt jedes Ergebnis seinen eigenen Zettel. Um die Übersicht zu behalten, sollten Sie sich pro Frage auf maximal drei Antworten beschränken.

Die Beispiele: Herr Koch und Frau Rheinisch

In unseren Beispielen kommen die Protagonisten wie folgt zu ihren Benennungen des Themas:

Herr Koch arbeitet als Projektmanager und hat seit einigen Jahren die Aufgabe, die Services seines Unternehmens bei wechselnden Kunden zu implementieren. Er erledigt seine Arbeit zur Zufriedenheit seines Chefs und kommt gut damit zurecht. Dennoch wächst in ihm ein Gefühl der Unzufriedenheit, auch weil früher gleichgestellte Kollegen inzwischen aufgestiegen sind. Generell hat er das Gefühl, er müsste mal etwas anderes tun und außerdem deutlich mehr Geld verdienen. Sein Thema: "Ich möchte mich beruflich verändern."

Frau Rheinisch leitet ein IT-Projekt und hat den Auftrag, ein Vorhaben bis Ende des Kalenderjahres mit einem bestimmten finanziellen Budget durchzuführen, Sie weiß, dass die Einführung des IT- Anwendungssystems komplex, aber machbar ist. Den genannten Endtermin und das finanzielle Budget betrachtet sie als zumindest problematisch. Jetzt sieht sie sich vor der Entscheidung zwischen zwei Alternativen:

Sie befürchtet, dass das Projektteam die Motivation noch vor dem Start des Projekts verlieren wird, wenn sie alle Informationen auf den Tisch legt. Sie definiert diese Handlungsoption "Alle Informationen auf den Tisch" als Alternative A.

Daher überlegt sie, ob sie zunächst nur das inhaltliche Ziel nennt, den gesetzten Endtermin und die Budgetlimitierung dabei verschweigt und gemeinsam mit dem Team erst einmal eine Projektplanung und einen realistischen Endtermin erarbeitet. Damit würde sie ihrem Team jedoch Informationen vorenthalten und gegen die Weisung der Geschäftsführung verstoßen. Diese "Teamarbeit ohne Budget- und Termindruck" stellt ihre Alternative B dar.

Das Kick-off-Meeting steht in einer Woche an und Frau Rheinisch muss bis dahin ihre Entscheidung treffen, die sie wie folgt definiert: "Ich muss mich entscheiden, ob ich nach Alternative A oder B vorgehe."

Das Ziel definieren

Im zweiten Schritt geht es darum, die anstehende Veränderung "aufzuboahren", also tiefer zu gehen und zu konkretisieren, was wir erreichen möchten. Gute Fragen sind dafür:

- Was sollte statt der aktuellen Situation sein?
- Wie sollte es sein?
- Welche Alternativen gibt es?

Herr Koch definiert als sein Ziel, eine andere feste Stelle zu besetzen, die höher bewertet und besser bezahlt ist als seine aktuelle Position – intern im eigenen Unternehmen oder auch bei einem anderen Arbeitgeber.

Frau Rheinisch definiert als ihr Ziel, jene Alternative zu wählen, die ihr eine erfolgreichere Projektarbeit ermöglicht.

Hindernisse und Einschränkungen erkennen

Wenn uns ein Ziel erstrebenswert erscheint, warum setzen wir es dann nicht einfach um? Manchmal klappt das durchaus: Ziel definiert – Maßnahme getroffen – Problem gelöst. Weniger einfach ist es, wenn zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand Hindernisse stehen. Dann ist es wichtig, diese zu erkennen und im Entscheidungsprozess bewusst damit umzugehen. Es stellt sich also die Frage:

- Was sind die Hindernisse auf dem Weg zum Ziel?

Herr Koch erkennt als Hindernis, dass er eigentlich erst noch eine Fortbildung in systemischem Projektmanagement machen will, bevor er sich auf Jobsuche begibt. Denn er weiß, dass eine solche Qualifikation seine Möglichkeiten im eigenen Unternehmen sowie extern deutlich erweitert. Außerdem notiert er sich Zeitmangel und die Angst vor einem möglicherweise längeren Anfahrtsweg als Aspekte, die ihn behindern.

Frau Rheinisch sieht die theoretische Lösung ihres Problems darin, das Projekt in einem ersten Durchgang alleine oder mit Spezialisten aus ihrem Team zu planen und so vorab zu erkennen, ob die von der Geschäftsführung gesetzten Ziele gemeinsam realisierbar sind. Die Hindernisse, die dieser Lösung im Weg stehen, sind jedoch ein Mangel an belastbaren Daten und an ausreichend Zeit.

Realitäts-Check für das Ziel

Dadurch, dass wir die Hindernisse, die einer schnellen Lösung im Weg stehen, erkannt haben, können wir außerdem beurteilen, ob unser Ziel überhaupt realistisch ist. In der im "magischen Dreieck" geforderten Projektzielkombination – Ergebnis, Termine und Kosten – stecken immer wieder solche Hindernisse: Beispielsweise lässt sich ein Rohbau in einem kalten Land nicht so schnell vorantreiben, weil dort der Winter früher einsetzt. Kosten für Rohstoffe entziehen sich weitgehend unserem Einfluss. Der Einsatz neuer chemischer oder pharmazeutischer Produkte oder auch IT-Technik erfordert gegebenenfalls ein Prüfverfahren mit gesetzlich festgeschriebener Dauer.

Ziele anpassen falls nötig

Dabei müssen unüberwindbare Hindernisse die Zielerreichung nicht immer komplett verhindern, manchmal schränken sie diese nur ein. Dann sollten wir unser Ziel anpassen.

So erkennt **Herr Koch** als Einschränkung, dass er nicht bereit ist, einen Anfahrtsweg von mehr als 45 Minuten in Kauf zu nehmen und dass ein Umzug für ihn nicht in Frage kommt. Er formuliert deshalb sein Ziel um bzw. ergänzt es: Eine andere feste Stelle finden, die höher bewertet und besser bezahlt ist als die aktuelle Position – intern im jetzigen Unternehmen oder auch bei einem anderen Arbeitgeber – vorausgesetzt das neue Unternehmen liegt in maximal 45 Minuten Fahrdistanz.

Frau Rheinisch beurteilt die Überlegung hinsichtlich Einschränkungen als für sie nicht relevant – schließlich muss sie selbst ja die Entscheidung treffen.

Vergessene Ressourcen erkennen

Haben wir ein Ziel als realisierbar eingeschätzt, haben wir damit auch erkannt, dass wir Ressourcen haben, um dieses Ziel zu erreichen. Möglicherweise ergibt sich für uns jedoch noch kein klares Bild, welche Ressourcen und Fähigkeiten es sind, die wir einsetzen werden. Oft sind uns Möglichkeiten zwar grundsätzlich bekannt, aber wir kommen einfach nicht darauf. Man spricht deshalb auch von "vergessenen Ressourcen". Um diese aufzudecken ist es sinnvoll, sich ein paar Minuten mit der Frage zu beschäftigen:

- Welche Fähigkeiten, Erfahrungen, Kontakte etc. habe ich, an die ich bisher nicht gedacht habe und die mir bei der Zielerreichung helfen könnten?

Herr Koch erkennt als vergessene Ressource, dass er aufgrund zweier Auslandssemester während seines Betriebswirtschaftsstudiums fast fließend Russisch spricht und gut mit der Mentalität von Russen zurechtkommt.

Welche vergessenen Ressourcen und Fähigkeiten kann **Frau Rheinisch** einsetzen, um zu ihrem Ziel zu kommen? Dies könnten z.B. frühere Projekte sein, die eine ähnliche Aufgabenstellung hatten. Schafft Frau Rheinisch es, so ein Projekt zu finden und entsprechende Vergleichsdaten zu ihrem Projekt zu erhalten, könnte sie einen guten Schritt weiterkommen. Sie könnte mit hoher Wahrscheinlichkeit überprüfen, ob ihre Annahme stimmt, dass Zeit und Budget bei dem gewünschten Ergebnis nicht einzuhalten sind. Sie könnte sich aber auch fragen, wie sie sich die nötige Zeit beschaffen könnte. Wie lange bräuchte sie für eine Erstkalkulation und wie könnte sie bis dahin den Projektstart verschieben?

Verdeckten Gewinn bzw. Nutzen erkennen

Die Anregung, über den verdeckten Nutzen in einer schwierigen Situation nachzudenken, kann auf Befremden, ja sogar Empörung stoßen: "Ich stehe vor einer Herausforderung, einem Problem, einer schwierigen Entscheidung. Was soll da die Frage nach meinem Nutzen?" Doch tatsächlich kann die ehrliche Beschäftigung mit diesem Aspekt zu ausgesprochen hilfreichen Erkenntnissen führen. Hilfreiche Fragen sind:

- Was hat es mir bisher leichter gemacht, mich mit dem Problem zu arrangieren?
- Was an der aktuellen Situation hat es mir "schmackhaft gemacht", in ihr zu verweilen?
- Was muss ich aufgeben, wenn ich das Problem löse?

Es ist wichtig, dass wir solchen "verdeckten Gewinn" erkennen, denn oft steckt hier die Handbremse, mit der wir uns selbst die Möglichkeit nehmen, richtig Gas zu geben. Nur wenn wir bereit sind, diesen Nutzen aufzugeben oder beschließen, ihn anderweitig zu verwirklichen, werden wir erfolgreich sein.

Herr Koch z.B. wird durch die Beschäftigung mit den Fragen oben klar, dass es ihm ein Gefühl von Sicherheit gibt, dass er für seine aktuelle Aufgabe hoch qualifiziert ist und er somit keinerlei Angst vor Überforderung haben muss. Außerdem genießt er die außerordentlich nette Atmosphäre in seinem Team. Er notiert sich diese beiden Aspekte in dem Bewusstsein, dass er diese Vorteile gegebenenfalls aufgeben müsste und die neue Lösung, die er vielleicht anstreben wird, diesen verdeckten Gewinn mindestens kompensieren, wenn möglich übertreffen sollte.

Welchen verdeckten Gewinn hat **Frau Rheinisch** dadurch, dass sie noch keine Entscheidung getroffen hat? Beim Nachdenken darüber erkennt sie, dass sie von sich selbst zwar einerseits fordert, sich zügig für die eine oder andere Alternative zu entscheiden. Aber andererseits will sie diese Entscheidung so lange wie möglich herauszögern, um auf Änderungen im Team oder an den Rahmenbedingungen zu reagieren. Zudem stellt sie fest, dass sie sich darüber ärgert, überhaupt in diese Situation geraten zu sein, und sie deshalb überhaupt keine Lust dazu hat, die damit verbundene Verantwortung zu tragen.

Die "Aufgabe danach" und negative Erwartungen einbeziehen

Manchmal packen wir, oft unbewusst, eine Aufgabe A nicht an, weil wir wissen: Wenn wir Aufgabe A erledigt haben, wird von uns erwartet, Aufgabe B anzugehen – und diese gefällt uns nicht. Mit folgenden Fragen können Sie herauszufinden, ob Sie in einem solchen Dilemma stecken:

- Vor welchen Aufgaben stehe ich, wenn ich das Ziel erreicht habe?
- Welche "Aufgabe danach" empfinde ich als unangenehme Herausforderung?

So zögert **Herr Koch** es hinaus, sich einen neuen Job zu suchen, weil er vor dem Eingewöhnen in ein neues Kollegenumfeld und dem Kontaktaufbau zu neuen Kunden zurückschreckt.

Welche "Aufgabe danach" kommt auf **Frau Rheinisch** nach einer Entscheidung zu? Unabhängig für welche Alternative sie sich entscheidet, muss sie anschließend mit Hochdruck an der Planung und Kalkulation des Projekts arbei-

ten. Wählt sie die Alternative A ("Offenlegung"), so muss sie eine "passende" Variante mit dem Team planen, um die Motivation des Teams wiederherzustellen oder zu erhalten. Wählt sie Alternative B ("Verschweigen"), so muss sie eine kalkulatorisch belastbare Variante planen, um mit der Geschäftsführung über ihre Erkenntnisse zu sprechen.

Eng verbunden mit der Frage nach der "Aufgabe danach" ist das Erforschen von möglichen anderen Konsequenzen:

- Welche möglichen negativen Situationen können nach der Zielerreichung für mich auftreten?

So befürchtet **Herr Koch**, dass in einem anderen Job häufiger Dienstreisen von ihm verlangt werden und dadurch die Beziehung zu seiner Partnerin und seine Freundschaften bedroht wären.

Frau Rheinisch ist überzeugt, dass der vorgegebene Endtermin nicht einzuhalten ist. Gibt sie ihn dem Team bekannt, ohne diesem ihre eigenen Bedenken diesbezüglich mitzuteilen, handelt sie gegen ihre Überzeugung. Verschweigt sie den Termin erst mal, handelt sie entgegen dem Auftrag der Geschäftsführung. Beide Alternativen gefallen ihr überhaupt nicht.

Unbewusste Loyalitäten aufdecken

Manchmal mischt sich in unsere Entscheidungsfindung der unbewusste Wunsch, in der Kindheit verinnerlichte Ansprüche zu erfüllen oder aber sich solchen zu verweigern. Obwohl dieser Einfluss uns meistens verborgen bleibt, kann er sehr mächtig sein. Mit folgenden Fragen können Sie diesem auf die Schliche zu kommen:

- Wem würde ich durch die Zielerreichung ähnlicher?
- Wem würde ich durch die Zielerreichung unähnlicher?

Herr Koch ruft sich anhand der Fragen ins Gedächtnis, dass seine Mutter nie die Chance hatte, eine von ihr angestrebte Stelle als Medizinerin in der Forschung anzunehmen, weil sie ihre drei Kinder nicht im Stich lassen wollte. Er spürt, dass auch er, aus einer inneren Loyalität der Mutter gegenüber, Hemmungen hat, einen neuen Job anzunehmen und dadurch – zumindest vermeintlich – seine Partnerin und auch seine betagten Eltern im Stich zu lassen.

Frau Rheinisch stellt fest, dass sie bei Alternative A stark an ihren Vater denken muss, der oft von ihr verlangt hat, Anweisungen zu folgen, deren Sinn sie nicht wirklich verstanden hat. Ihre Mutter dagegen hat sie immer ermuntert, eigene Wege zu gehen, wenn sie von etwas überzeugt war. Dieses erinnert Frau Rheinisch eher an die Alternativ B.

Abschlussfrage

Manchmal gibt es noch weitere für unser Thema relevante Einflussfaktoren, die uns nicht bewusst sind. Fragen, um diese ans Licht zu bringen, sind:

- An welche Aspekte zu meinem Thema habe ich bisher nicht gedacht?
- Was wäre noch wichtig und sollte bei der Beschreibung des Problems ergänzt werden?

Herr Koch notiert sich auf diese Fragen, dass ein Jobwechsel ihm die Möglichkeit geben würde, neue Impulse in sein Leben zu bringen. Er hat das Gefühl, dass er aktuell stark von Gewohnheiten gesteuert ist und wäre froh, wenn er diese Muster durchbrechen könnte.

Frau Rheinisch hat den Eindruck, bereits alles Wichtige notiert zu haben und erkennt anhand dieser Fragen keine weiteren relevanten Einflussfaktoren für ihre Entscheidung.

Die Entscheidungsfindung

Um nun auf Basis aller gefundenen Aspekte zu einer Entscheidung zu kommen, nehmen wir uns alle beschrifteten Post-its noch einmal vor und legen sie auf unseren leergeräumten Schreibtisch: Zuerst der Zettel, der für die eigene Person und das Thema steht – d.h. wir schreiben unseren Namen und das aktuelle Thema, zu dem wir eine Entscheidung benötigen, darauf. Darum herum arrangieren wir die Post-its mit den notierten Aspekten. Bei der Platzierung folgen wir ganz unserer Intuition. Am Ende haben wir die Visualisierung der vollständigen Ausgangslage für unsere Entscheidung (Bild 1 zeigt die Visualisierung für das Beispiel von Frau Rheinisch).

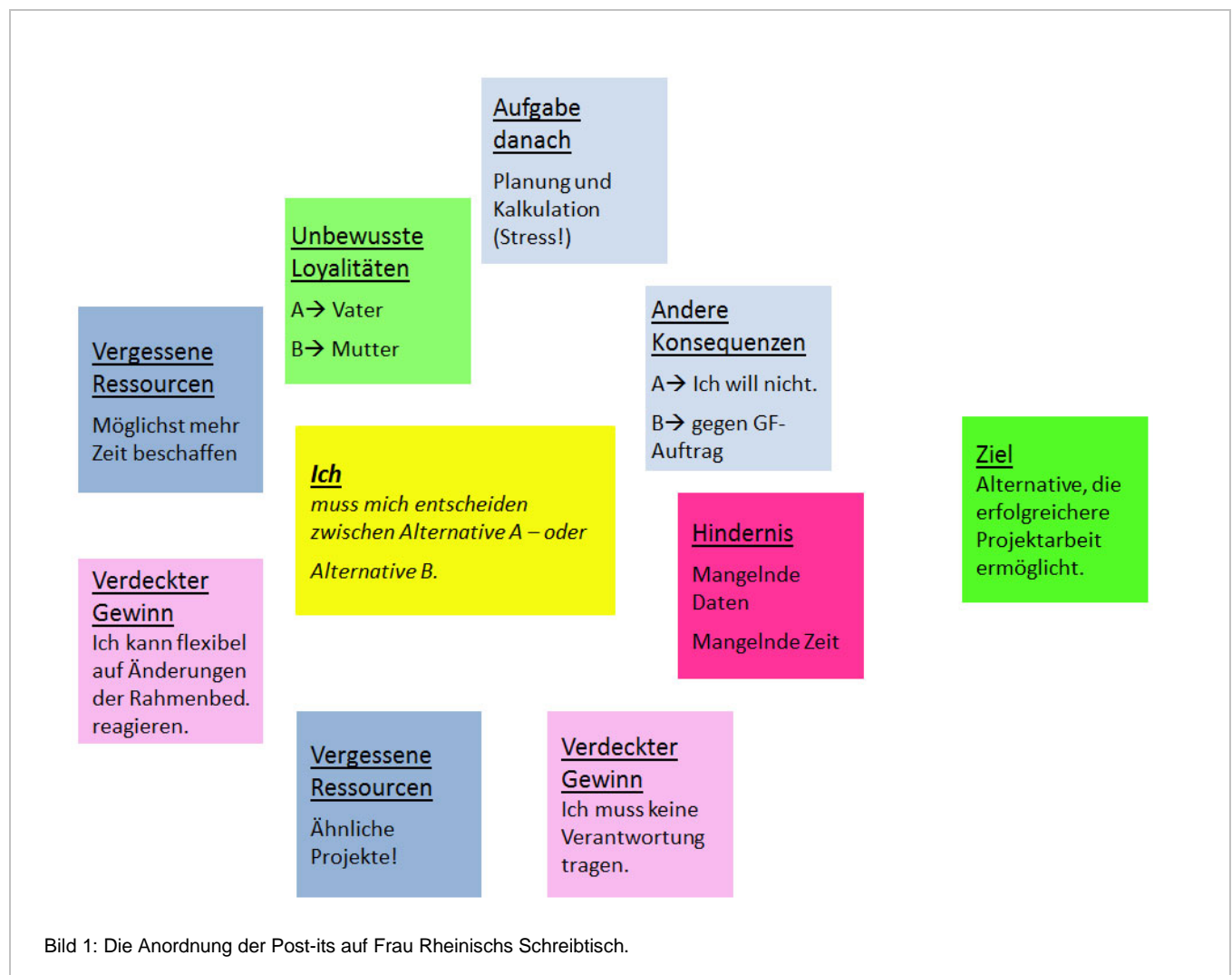


Bild 1: Die Anordnung der Post-its auf Frau Rheinischs Schreibtisch.

Ganzheitliche Bewertung aller Aspekte

Im nächsten Schritt denken wir noch einmal über jedes Post-it, d.h. jedes Element des Systems, in Ruhe nach. Gute Fragen dafür sind:

- Was empfinde ich, wenn ich an diesen Punkt denke?
- Wie wichtig ist er mir?
- Mit welchem anderen Element steht er in Verbindung?

Bei der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den einzelnen Punkten empfehle ich, gleichzeitig nach Alternativen zu suchen, indem wir z.B. neue Lösungen oder Strategien entwickeln, um den "verdeckten Gewinn" auszugleichen. Wie könnte die negativ bewertete "Aufgabe nach der Zielerreichung" ihren Schrecken verlieren? Wie lässt sich ein Hindernis umgehen oder umwandeln? Wozu können wir unsere vormals vergessenen Fähigkeiten einsetzen und können wir die beeinflussenden Loyalitäten anders oder auch mal gar nicht bedienen?

Folgende Informationen, können wir aus der intuitiv vorgenommenen Anordnung der Zettel ableiten:

- Welche Aspekte stehen uns sehr nahe und werden somit von uns als wichtig (im positiven oder negativen Sinne) empfunden?
- Wie stehen die Aspekte zueinander in Beziehung?

Im Zuge dieser Überlegungen verändern wir das gelegte System für gewöhnlich mehrfach, weil wir anfangs nicht entdeckte Zusammenhänge erkennen. Wenn uns nichts mehr Neues einfällt und wir den Eindruck haben, jetzt alle Elemente mit Einfluss auf das Thema bedacht, "ganzheitlich" erkannt und geordnet zu haben, treffen wir die Entscheidung.

Das Gefühl muss stimmen

Charakteristisch und auch wichtig bei einer Entscheidungsfindung nach einem systemischen Vorgehen ist, dass diese mit dem Gefühl einhergeht: "Das ist wirklich meine Entscheidung, die ich als erwachsener Mensch unter Abwägung getroffen habe. Sie fühlt sich richtig an und ich stehe dazu." Sollten hingegen Gefühle von Verunsicherung und Fremdbestimmung dominieren, ist es sinnvoll, die getroffene Entscheidung erstmals stehen zu lassen und den Prozess dahin später noch einmal zu durchlaufen – dann am besten mit professioneller Unterstützung.

Herr Koch rückt intuitiv seinen Post-it mit dem verdeckten Gewinn (hohe Kompetenz für seine aktuelle Aufgabe, tolle Kollegen etc.) nahe an seinen "Stellvertreter-Zettel" heran. Ja, erkennt er, es gibt momentan schon ganz schön viel, was ich nicht verlieren möchte. In der negativ bewerteten "Aufgabe danach" (neuer Kontaktaufbau, ggf. häufigere Dienstreisen) erkennt er eine weitere Bremse für seinen Wunsch, etwas zu verändern. Doch als er sich die Frage stellt, ob diese Erkenntnis bedeutet, dass er eigentlich möchte, dass alles bleibt wie bisher, gibt er sich selbst eindeutig die Antwort: Nein.

Die Hemmnisse schneiden den Weg zum Ziel nicht ab. Stattdessen kommt **Herr Koch** zu dem Schluss: "Ich habe viel Gutes zu verlieren und klare Vorstellungen, was ich nicht will. Das bringt mich in eine starke Ausgangsposition, denn ich kann auch gut noch eine Zeit lang weitermachen wie bisher. Doch auch wenn ich mir diese positiven Dinge vor Augen führe – mein Veränderungswunsch ist weiterhin definitiv da. Ich werde mich deshalb im eigenen Unternehmen und im näheren lokalen Umfeld umhören, bei positiver Resonanz aber klar meine Vorstellungen hinsichtlich Reisetätigkeit äußern und eruieren, wie das Arbeitsklima im neuen Team voraussichtlich sein würde. Um meine Position weiter zu stärken, nehme ich meine Russischkenntnisse in mein Profil auf und buche zügig eine Fortbildung in systemischem Projektmanagement."

Bei **Frau Rheinisch** wird vor allem durch die Erkenntnis ihrer stark wirkenden Loyalitäten dazu angeregt, über Lösungen nachzudenken, die keiner dieser Loyalitäten folgen. Sie erkennt, dass sie jetzt nicht das tun will, was andere – früher der Vater – von ihr erwarten, also Alternative A. Beim Gedanken an Alternative B fühlt sie sich wie ein Kind, das seinen eigenen Kopf hat und unbedingt durchsetzen will, auch wenn das andere vielleicht verletzt oder verärgert – und das wäre die Verhaltensweise, die früher bei ihrer Mutter gut ankam. Diese Erkenntnisse und Empfindungen motivieren sie, darüber nachzudenken, welcher Weg ihr selbst am meisten entspricht, anstatt Vorgaben aus der Vergangenheit nachzukommen. Auf dieser Basis entwickelt sie eine Handlungsalternative und entscheidet sich, diese umzusetzen. Sie gibt weder die Anweisung von oben einfach weiter, noch folgt sie der Idee, die ihr als erstes in den Kopf gekommen ist. Sie teilt ihrem neuen Team mit, dass sie einen fixen Endtermin und ein fixes Budget genannt bekommen hat, diese Information aber erst einmal nicht weitergeben möchte, um die Unvoreingenommenheit der Teammitglieder zu wahren. Gleichzeitig bittet sie diese, auf Basis des Ziels einen Projektstrukturplan sowie einen Termin- und Kostenplan auszuarbeiten. Diese Ergebnisse wird sie – nach einer Optimierungsschleife – mit ihrem Auftraggeber durchsprechen, um eventuell angemessenere Rahmenbedingungen auszuhandeln.

Systemisches Coaching

Systemisches Denken in Entscheidungssituationen können wir uns anhand der aufgeführten Fragen gut selbstständig angewöhnen. Je häufiger wir es anwenden, desto selbstverständlicher berücksichtigen wir die geschilderten Fragen, ohne sie uns systematisch zu stellen. Wer sich Unterstützung bei der Durchführung des geschilderten Prozesses holen möchte, kann sich von einem systemisch ausgebildeten Coach bzw. einer Beraterin begleiten lassen. Manche dieser Coaches arbeiten mit Aufstellungen, in denen das System mit Figuren statt mit Zetteln dargestellt wird, welche der Entscheidungsträger intuitiv aus einer großen Kiste auswählt. Mit seiner Erfahrung und anhand von Signalen wie z.B. der ausgewählten Figuren und der Positionierung der Elemente kann der Coach in der Regel weitere hilfreiche Impulse geben.

Eine weitere Variante ist die systemische Aufstellung in der Gruppe: Der Entscheidungsträger wählt Personen als Repräsentanten für die verschiedenen Aspekte des Systems und positioniert sie um eine Stellvertreterin oder einen Stellvertreter für sich selbst. Anhand dieses Bilds überlegt er, was womit in welcher Beziehung steht und verändert die Konstellation bei Bedarf. Auch die Teilnehmenden sind aufgefordert, über ihr spezielles Wahrnehmen, Fühlen und Denken in dieser Rolle zu berichten

Fazit

Die beschriebene systemische Vorgehensweise zielt darauf ab, die Systemelemente, die einen Einfluss auf das Thema haben, möglichst "ganzheitlich" zu erkennen. In unseren Beispielen ist es z.B. **Herrn Koch** gelungen, die unbewussten Bremsen – nämlich die schönen Aspekte seines aktuellen Arbeitsplatzes – wahrzunehmen und bewusst in seine Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Frau Rheinisch hat sich durch die Einsicht, dass der Einfluss ihrer Eltern auf ihre Entscheidungen sehr stark ist und sie davon frei sein möchte, die Freiheit für neue Lösungen geschaffen. Beide profitieren zudem davon, dass unbestimmte bremsende bzw. belastende Gefühle verschwunden sind und empfinden bei ihrer Entscheidung eine als sehr positiv empfundene Souveränität.

Nicht immer sind aber alle aufgezählten Aspekte relevant, bzw. ihre Bedeutung ist für jeden Einzelfall eine andere. Eine Analyse dieser Elemente und ihrer Wechselwirkungen führt uns vor Augen, wo eine Änderung am wirksamsten angegangen werden kann. Durch diese Erkenntnisse entscheiden wir uns freier und souveräner und gelangen so zu einer Lösung, die wirklich zu uns passt.

Literatur

- Heinrich, Harald: **Systemisches Projektmanagement. Grundlagen, Umsetzung, Erfolgskriterien**, Carl Hanser Verlag, München 2014

Projekterfolg ist planbar!

ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de