



Komplexitätsfallen im Projekt- management

Dr. Margret Richter

Die tief greifenden Umbrüche in der Wirtschaft konfrontieren alle Unternehmen mit komplexen Herausforderungen. Häufig werden diese in Projektarbeiten angegangen. Doch oft behindern Komplexitätsfallen deren Erfolg. Diese müssen erkannt und vermieden werden. Eine systemorientierte Vorgehensweise ist dazu erforderlich.

„Panta rhei. Alles fließt, nichts ist von Konstanz.“ Dieser Ausdruck von Heraklit aus Ephesos hat in unserer schnelllebigen Zeit mehr Bedeutung als früher.

Die Wirtschaft ist im Umbruch. Die wachsende Dynamik des Marktgeschehens macht den Unternehmen zu schaffen. Die Vernetzung und Dynamik wichtiger Einflussgrößen nimmt zu, die verfügbare Reaktionszeit nimmt ab. Die Unternehmen müssen die damit verbundenen Herausforderungen bewältigen. Dazu führen sie immer häufiger komplexe Projekte durch.

Ein Projekt ist ein System

Ein Projekt ist gemäß der DIN-Norm 69901 ein Vorhaben, das durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist. Ein Projekt sowie das Unternehmen, in dem das Projekt umgesetzt werden soll, stellen wie jeder Organismus ein komplexes System dar, das offen ist und mit der Umwelt interagiert. Aufgrund der Vernetzung sind alle Arbeitsbereiche und die Umwelt direkt oder indirekt betroffen. Die Kenntnis der einzelnen Komponenten reicht nicht aus, um das Ganze zu beschreiben. Die Beziehungen zwischen den Teilen sind ebenso wichtig wie die Teile selbst. Allein aus der Kenntnis der Teile lässt sich das Ganze nicht konstruieren. Ein komplexes System ist mehr als die Summe seiner Teile.

Komplexitätsfallen im Projektmanagement

Die Abwicklung der Projekte erfolgt selten planmäßig. Die Komplexität eines Projektes und damit die starke Vernetzung zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen und der dynamische Kontext gefährdet dessen erfolgreiche Abwicklung. Komplexitätsfallen behindern den Erfolg der Projekte. Allzu viele Projektbeteiligte arbeiten in komplexen Handlungssituationen zu häufig gegen das System und machen Fehler.

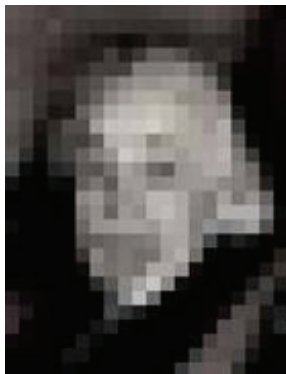
1. Falsche Zielbeschreibung

Viele Projektbeteiligte meinen, Probleme seien objektiv gegeben und müssten nur noch klar formuliert werden. Wir betrachten ein Problem aufgrund unserer Wahrnehmung und versuchen, es darzustellen. Diese wird beeinflusst von unserer Erziehungs- und Lerngeschichte.

Fazit: Es müssen immer Standpunkte aus mehreren unterschiedlichen Perspektiven eingenommen werden.

2. Unvernetzte Situationsanalyse

Oft versuchen Projektbeteiligte, Einzelprobleme zu lösen anstatt das gesamte System und dessen Umfeld zu analysieren. Sie tasten das System ab, bis ein Missstand gefunden wird und beseitigen diesen. Danach suchen und beseitigen sie den nächsten Missstand, der unter Umständen bereits eine Folge des ersten Eingriffs darstellt. Sie bekämpfen Symptome und suchen nicht nach Ursachen.



Darstellung: Margret Richter

Abb. 1: Mustererkennung: Albert Einstein. „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

Fazit: Alle Einflussgrößen müssen auf ihre gegenseitige Wirkung hin untersucht werden. Erforderlich ist ein Denken in Kreisläufen. Für den Projekterfolg wichtig ist, die Ursachen der Probleme ausfindig zu machen anstatt die Symptome zu bekämpfen.

3. Irreversible Schwerpunktbildung

Häufig versteifen sich Projektbeteiligte auf einen vermeintlichen Schwerpunkt, der sich in der ersten Betrachtung als richtig erweist. Aufgrund der ersten Erfolge leiten sie andere Probleme und Aufgaben von ihm ab. Dadurch bleiben weitere oder wichtigere Missstände und Probleme unentdeckt. Falsche Entscheidungen aufgrund falscher Schwerpunktbildung sind die Folge.

Fazit: Die Projektbeteiligten sollten die Situation immer wieder überdenken und auf unterschiedliche Arten erfassen.

4. Unbeachtete Nebenwirkungen

Befangen im linear-kausalen Wenn-Dann-Denken, gehen Projektbeteiligte bei der Suche nach Lösungen oft sehr zielstrebig vor. Sie glauben, aus Erfahrung beurteilen zu können, wie sich Veränderungen der Umweltfaktoren auf die Problemsituation auswirken.

Fazit: Die Projektbeteiligten sollten regelmäßig alle Umwelten beobachten und Szenarien durchspielen. Nur so gelingt es ihnen, das Ganze zu erfassen und sich nicht im Detail zu verlieren.

5. Tendenz zur Übersteuerung

Das Hauptproblem der Projektverantwortlichen bei allen Maßnahmen ist, die zeitliche Verzögerung mit einzubeziehen. Zunächst versuchen sie, mit kleinen Eingriffen Lösungen herbeizuführen. Führen diese nicht zu messbaren Verbesserungen, greifen sie stärker ein. Durch die Zeitverzögerungen wurden die ersten kleinen Eingriffe wirksam und schaukeln sich mit den kräftigen auf.

Fazit: Die Projektverantwortlichen sollten die Gesetzmäßigkeiten komplexer Systeme berücksichtigen.

6. Tendenz zu autoritärem Verhalten

Die Macht, das System verändern zu können und der Glaube, es durchschauen zu können, führen zu einem überheblichen Verhalten. Das ist für komplexe Systeme ungeeignet. Ein absolutes Vorgehen dient nur der Symptombekämpfung.

Fazit: Die Projektverantwortlichen sollten die einmal erarbeiteten Problemlösungen ständig überwachen, neu bewerten und an die veränderten Gegebenheiten anpassen.

Komplexitätsfallen vermeiden

Die Projektführung ist gefordert, einerseits die zunehmende Komplexität zu erfassen und andererseits überraschende Entwicklungen schnell und umfassend in die Überlegungen mit einzubeziehen. Mit linearem Denken sind diese Herausforderungen nicht zu bewältigen. Erforderlich ist ein systemorientiertes Vorgehen im Projektmanagement. Dieses ist umso wichtiger, je höher die Projektanforderungen sind und je einschneidender die negativen Auswirkungen auf das Unternehmen bei Nichterreichen der Projektziele sind.

Literaturtipps

- (1) Dörner, D.: Die Logik des Misslingens, Rowohlt 2004.
- (2) Gomez, P., Probst, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Haupt 1997.
- (3) Gomez, P. et al.: Komplexe IT-Projekte ganzheitlich führen, Haupt 2002

Dr. rer. nat. Margret Richter studierte in Marburg Pharmazie. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Pharmaindustrie und als selbständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Probleme und arbeitet seit mehr als 15 Jahren auf den Gebieten Vernetztes Denken, Biokybernetik, Systemtheorien und Evaluation. Als Inhaberin der SOLIDIA Managementberatung hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

Solidia - Komplexitätsmanagement

Dr. Margret Richter

Saseler Str. 177e, D-22159 Hamburg

Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645

margret.richter@solidia.de

www.solidia.de