

Thomas Schleiken

Systemaufstellungen im Umfeld von Projektmanagement¹

Organisationen stehen eine Vielzahl an Managementtools zur Verfügung, um den Alltag zu bewältigen. Projekte und das damit einhergehende Projektmanagement sind ein solches Tool. Sie stellen gleichzeitig eine Besonderheit dar, und sie weisen im Managementalltag einige besonders kritische Merkmale auf.

Organisationsaufsteller werden häufig mit Anliegen aus dem Themengebiet des Projektmanagements konfrontiert. Wollen sie hier kompetente Begleitung anbieten, erweist es sich als hilfreich, auf die besonderen kontextbedingenden Faktoren des Projektmanagements zu fokussieren, damit sie ziieldienlich in die Aufstellungsarbeit eingebracht werden können. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, bei spezifischen Anliegen auch die Unterscheidungen von Familien- und Organisationskontexten zu reflektieren, um sie in Projektaufstellungen angemessen zu berücksichtigen.

Projekte - Systeme auf Zeit

Projektmanagement wird vielfach als das Wunderwerkzeug des Managements beschworen. Und unbedarft dürfte wohl kaum eine Organisation an dieses Instrumentarium herangehen. Insbesondere in Organisationen der Hightechbranche und der New-Media-Branche (z.B. IT-Umfeld) stellt Projektmanagement das Alltagsgeschäft schlechthin dar. Doch Projektmanagement ist kein Selbstzweck. Nur, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, ist es ratsam, dieses Instrumentarium einzusetzen. Über- bzw. Unterorganisation mit entsprechend dysfunktionalen Mustern wären ansonsten die Folge (erfahrungsgemäß hier und da auch ein Anlaß für eine Projektaufstellung). Die DIN 69901 (DIN, 1980) nennt die Kriterien eines Projektes eindeutig.

Projekte sind Organisationen in Organisationen. Sie sind gekennzeichnet durch eine *zeitliche Befristung* als instabiles Element gegenüber der ansonsten auf Dauer eingerichteten Organisationsstruktur. Projektmanager haben dem zur Folge ihre Rollen nur für von vorn herein begrenzte Zeit. Projekte weisen eine *relative Neuartigkeit* in der zu bearbeitenden Thematik auf. Das führt zu inhaltlichen Risiken bezüglich ihrer Realisierbarkeit und Verwertbarkeit. Projekte sind also keine Routine. Auch stehen für Projekte nur besonders *begrenzte Ressourcen* zur Verfügung. Dies birgt finanzielle, personelle und zeitliche Risiken. Zudem haben Projektaufgaben eine *hohe Komplexität*, die es notwendig macht, in vielfältiger Weise Spezialisten hinzuzuziehen. *Projektteams sind*

¹ Erschienen in: Systemische AufstellungsPraxis. Heft 1, 2004

daher in vielen Fällen *hierarchie- und abteilungsübergreifend* und nicht selten sind Mitarbeiter der Kundenorganisation einbezogen. All diese Faktoren implizieren einen *besonders hohen Koordinationsaufwand*, der der operativen Ebene des Projektmanagements abverlangt wird. Aber auch spezifische, auf Projekte zugeschnittene Verfahren, Strukturen, Methoden und Werkzeuge sind die Folge.

Unterschiede, die Unterschiede machen – die spezifischen Merkmale für Projektmanager

Projekte sind Systeme auf Zeit und ihr Management ist ein Management auf Zeit. Dieser besondere Umstand und die Tatsache, daß sie Systeme innerhalb von Organisationen sind, die ansonsten auf Dauer ausgerichtete Strukturen aufweisen, führt eine besonders hohe Rollenkomplexität mit sich. Beispielsweise ist ein Projektleiter im Projekt A auch gleichzeitig Projektleiter im Projekt B, er ist Linienvorgesetzter von Mitarbeitern, die auch Mitglieder eines seiner Projektteams sind, er ist Untergebener eines Managers, im Projektteam sein Teammitglied ist, er vertritt die Interessen seines Fachbereichs etc.. In diese Rollenkomplexität wachsen Projektmanager erfahrungsgemäß erst nach und nach hinein. Hinterfragen Organisationsaufsteller solche Zusammenhänge nicht, bleiben die damit einhergehenden strukturbedingten Verstrickungen unbeachtet und das Auffinden möglicher Lösungen wird erschwert.

Die meisten Projektleiter sind darüber hinaus *Primus inter pares* in Bezug auf ihr Team. Sie sind Manager ohne Managementbefugnisse (insbesondere hinsichtlich disziplinarischer Befugnisse), die im Zweifelsfalle das Linienmanagement einschalten müssen, damit sie handlungsfähig bleiben. Hier gilt die Regel: Linie geht vor Projekt. In Ermangelung dieser Befugnisse, über die das Linienmanagement gemeinhin verfügt, ergibt sich für den Projektleiter nur eine gemäße Haltung, die des demütigen Verhandeln anstelle einer hierarchischen Anordnung und dies möglicherweise täglich neu. Nicht zuletzt wird diese Dynamik dadurch verstärkt, daß den Projektteams häufig Mitarbeiter der Kundenorganisation zugeordnet sind, die sich nicht mit denselben Instrumenten führen lassen, wie Mitarbeiter der eigenen Organisation. Um es auf den Punkt zu bringen: Ein Projektleiter hat im Zweifel nichts zu melden!

Strukturen und Prozesse – Zwei Ebenen der Betrachtung

Die Prozesse und Strukturen im Projektmanagement weisen eine ganz eigene Komplexität und Dynamik auf. Gleichsam gelten sie als Grundlage für alle mit diesem Thema einhergehenden Aufstellungen.

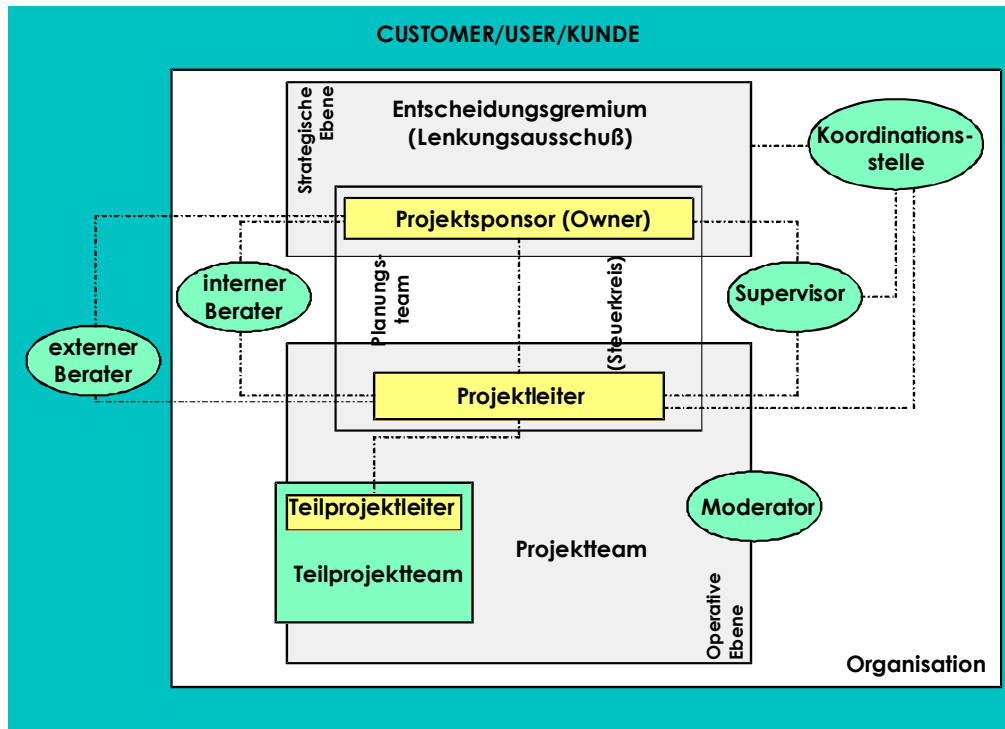


Abb. 1: Organisationsstruktur Projektmanagement (Quelle: Schleiken)

In der Grundstruktur ist das Projektmanagement zunächst in zwei unterschiedliche Ebenen unterteilt (vgl. Abb. 1). Die operative Ebene stellt das Projektteam mit seinem Projektleiter dar. An diese Ebene denkt man als erstes, wenn es um Projektkontexte geht. Dabei wird häufig übersehen, daß es eine zweite, ebenso bedeutende strategische Ebene gibt. Sie wird durch das strategische Entscheidungsgremium dargestellt. Dies wird häufig als Lenkungsausschuß bezeichnet, und es entspricht der Geschäftsleitung auf der Ebene der Gesamtorganisation. Zwischen der strategischen und der operativen Ebene im Projektmanagement existiert ein generell hierarchisches Verhältnis. Für Projektaufstellungen gilt daher die hier dargestellte Strukturierung gleichsam als Grundordnung dieser Hierarchie: Sponsor, Projektleiter, Projektteammitglied, Teilprojektleiter, Teilprojektteammitglied.

Neben diesen Funktionen gibt es verschiedene beratende Funktionen (interne und externe Berater, Supervisoren, Moderatoren), die dem Projekt zur Verfügung stehen sollten. Doch werden sie nicht in die hierarchische Grundordnung

einbezogen. Für Projektaufstellungen, die auf Personen mit solchen Funktionen fokussieren, ist das Finden eines guten Platzes im System eine besondere Herausforderung. Während Supervisoren und Berater insbesondere die Funktionen der Projektleitung und des Projektsponsors unterstützen sollen, ist die Moderationsrolle als Bindeglied zwischen Projektleiter und Team zu bezeichnen.

Grundordnungen und Prinzipien für das Projektmanagement

Projekte sind als spezielle Systeme im organisationalen Kontext zu sehen, was sie von nichtorganisationalen Systemen - und hier insbesondere von der Familie - unterscheidet. Projekte weisen daher grundsätzlich dieselben Grundordnungen und Prinzipien auf, wie Organisationen. Sie zeigen sich insbesondere bei der Betrachtung der *Kopplung*, des *Austauschs von Geben und Nehmen* und der *Rangordnung*. Diese Merkmale sind nachfolgend im Vergleich zu den familiären Grundordnungen und Prinzipien skizziert (Schleiken, 2003/184 f.).

Kopplung durch den Arbeitsvertrag und Projektvertrag

Auch für Projektmanager gilt, daß die *Kopplung* an das System (die Organisation) durch den Arbeitsvertrag erfolgt. Er ist eine beiderseitige Willenserklärung. Darüber hinaus bindet den Projektmanager der Projektvertrag, der seinen Niederschlag in der Projektvereinbarung findet und in dem strategische und operative Ebene beiderseitig ihren Kooperationswillen bekunden. Mit beiden, dem Arbeitsvertrag und dem Projektvertrag hat der Projektmanager den geltenden Spielregeln zugestimmt. Dies gilt, ganz im Gegensatz zu Familien, in denen die *Bindung* ganz automatisch vorhanden ist durch die Abstammung. Hier bedarf es keiner Willenserklärung (vgl. Ruppert, 2001/70). Die Familie wird daher auch als Schicksalsgemeinschaft, die Organisation als Wahlgemeinschaft bezeichnet.

Austausch von Geben und Nehmen durch Verhandlung

Im kollegial gekoppelten Verhältnis untereinander oder zwischen Projektmanagern und ihren Vorgesetzten gestaltet sich der Austausch von Geben und Nehmen durch Verhandlungen. Auch dies steht im Gegensatz zur Familie, bei der der Ausgleich von Geben und Nehmen durch das Gewissen gesteuert ist (vgl. Ruppert, 2001/70).

Rangordnung durch Hierarchie, Arbeitsteilung und Dauer der Zugehörigkeit

Ähnlich wie bei der Familie, bei der sich die Systemordnung durch den Vorrang der Eltern vor den Kindern und dem der älteren Geschwister vor den jüngeren ergibt, besteht ein Ordnungsverhältnis in Organisationen. Hier ergibt es sich zu-

nächst durch *Verantwortungshierarchie*. Die hierarchisch höhere Position hat Vorrang vor der hierarchisch niedrigeren. Auch innerhalb des Projektmanagements gilt diese verantwortungshierarchische Ordnung, wie oben bereits aufgezeigt.

Die *Zeithierarchie (zeitliches Vorrangprinzip)* zeigt sich ebenfalls im organisationalen Kontext (vgl. Ruppert, 2001/70). Es haben diejenigen (zumindest informellen) Vorrang, die bereits länger dazugehören. Die Erklärung hierfür liegt darin, daß sie bereits Leistungen für die Organisation erbracht haben. Das zeitliche Vorrangprinzip ist jedoch unabhängig vom Lebensalter, im Gegensatz zur Familie.

Ein weiterer *Vorrang* gebührt denjenigen, die *besondere Leistungen* für die Organisation erbracht haben. In Familien erhält man keine verbesserte Position dadurch, daß man seine Leistungen verbessert (Ruppert, 2001/71). Es gilt, in Organisationen, zwischen systemerhaltenden und systementwickelnden Leistungen zu unterscheiden. In Zeiten, in denen es auf den Systemerhalt ankommt, zählen systemerhaltende Leistungen besonders und in Zeiten, in denen es um die Systementwicklung geht, erhalten systementwickelnde Leistungen besondere Achtung. In der Folge führen sie häufig zu einer Vorrangstellung.

Linie geht vor Projekt

Das Linienmanagement ist nicht Teil des Projektmanagements, sondern relevante und auch bedingende Umwelt (ohne Linienmanagement kein Projektmanagement). Damit ergibt sich die uneingeschränkte Vorrangstellung des Linienmanagements gegenüber dem Projektmanagement und zwar hinsichtlich seiner besonderen Rechte aber auch seiner besonderen Pflichten. Daher gilt hier die Grundordnung: Linie geht vor Projekt. Will ein Projektmanager erfolgreich handeln, so braucht er die Zustimmung und den Rückhalt durch das Linienmanagement und zwar nicht nur durch das seiner eigenen Organisation, sondern auch das der Kundenorganisation. Diese Grundordnung zeigt sich insbesondere für viele Nachwuchskräfte im Projektmanagement als eine bittere Pille. Für Organisationsaufstellungen, in denen es um das Thema Projektmanagement und Projektleitung geht, ist es daher sinnvoll zu überprüfen, wie das Linienmanagement hinter dem Projektmanagement steht. Dies gilt auch für den Fall der Einführung von Projektmanagement als Managementsystem – ein Meta-Projekt. Im Linienmanagement wird es oft als so etwas wie eine Beleidigung erlebt, wenn Projektmanagement als Arbeitsprinzip eingeführt wird. Gerade für solche Fälle gilt es, das Linienmanagement als vorrangig zu würdigen (Schleiken, 2003/185 f.), beispielsweise mit dem Satz „Wir sind nur die Projektmanager und Ihr behaltet als Linienmanager den Vorrang!“.

Typische Anliegen für Projektaufstellungen

Damit sind wir bereits bei den typischen Anliegen, um die es bei Projektaufstellungen in aller Regel geht. Projektaufstellungen haben die Aufgabe, die blinden Flecke zur Erreichung des Projektziels aufzuzeigen. Das Projekt und sein Management mit allen relevanten Umwelten sind daher die zu betrachtenden Systemebenen. Dies umspannt die Themen zur Leitungskompetenz, zur Teamarbeit im Projektmanagement und zu den Aufgaben und Zielen von Projekten.

Leitungskompetenz im Projektmanagement

Projektleiter sind Führungskräfte, ohne Führungskraft zu sein. Häufige Anliegen in diesem Themengebiet ranken um die Fragen:

- Wo genau ist mein Platz, von dem aus ich als Projektleiter die optimale Leitungsarbeit machen kann?
- Wie stehe ich als Projektleiter zu den Auftraggebern?
- Welchen Platz brauche ich als Projektleiter im Team?
- Wie wirkt sich das Spannungsfeld zwischen Linienmanagement, Team und Kunden auf meine Projektleiterrolle aus?
- Wie kann ich den ehemaligen Projektleiter gut ablösen?
- Was muß ich berücksichtigen, wenn ich erstmals Projektleiter bin?
- Welche Besonderheiten ergeben sich, wenn ich die Rolle des Projektleiters als ehemaliges Teammitglied erhalte?

Projekt-Teamarbeit

Die Teamarbeit im Projektmanagement steht unter besonderen Anforderungen, nicht zuletzt aufgrund der deutlich höheren Lerndynamiken. Projektleiter tun gut daran, besondere Investitionen in die Entwicklung des Teams vorzunehmen (vgl. Schleiken, 1997 (1)/86). Die mit der Teamarbeit einhergehenden Anliegen sind typischerweise:

- Wie stelle ich das Projektteam zusammen, wen muß ich integrieren, wen darf ich (ungestraft) weglassen?
- Welchen Platz habe ich im Team?
- Wie steht das Projektteam zur Projektaufgabe?
- Wie zeigt sich das Zusammenspiel zwischen dem Projektteam und dem strategischen Leitungsgremium?

- Wie gestaltet sich die Arbeit des Projektteams im Zusammenhang mit den verantwortlichen Linienmanagern?

Aufgaben und Ziele im Projekt

Nicht selten werden Projekte initiiert, ohne daß die Kunden - die Nutznießer der Projektprodukte - ein konkretes Ziel formuliert haben. Gerade hieraus ergeben sich immer wiederkehrende Aufstellungsthemen:

- Welche Kraft hat die Projektaufgabe?
- Wie wirkt sich der Konflikt zwischen Linienmanagern oder gar zwischen auftragnehmendem Linienmanagement und dem der Kundenorganisation auf die Projektarbeit aus?
- Wo genau ist das Projektziel zu plazieren?
- Was ist der verdeckte Gewinn (z.B. der Grund dafür, noch nicht am Ziel angekommen zu sein)?
- Welche Hindernisse wirken auf die Projektarbeit ein?
- Wie gestalten wir den Projektprozeß optimal?

Besonderheiten für Projekte im Umfeld von Changemanagement

Veränderungsprozesse in Organisationen folgen eigenen Dynamiken und sie haben eine besonders hohe Komplexität. Dabei geht es häufig um das Spiel der Kräfte zwischen Verändern und Bewahren und andere Formen des Interessenausgleichs. Projektmanager und ihre Teams werden dazu instrumentalisiert, den Wandel zu gestalten. Auch werden (externe) Berater häufig hinzugezogen. Ihr Handeln wirkt sich auf die Projektarbeit aus. Auf diese Weise aufgesetzte Change-Projekte liefern in aller Regeln „nur“ Entscheidungsvorlagen für das Linienmanagement. Projektmanager und ihre Teams arbeiten also weniger managementorientiert als mehr beratungsorientiert. Ihre Aufgaben erweisen sich als im Vergleich zu (Projekt-)Managementaufgaben als besonders komplex. Dieser besonderen Komplexität müssen auch ihre Rollen entsprechen. Ihnen muß beispielsweise vielmehr als anderen Projektmanagern eine Außenperspektive gelingen, die Position des Beobachter-Beobachteten. Das trifft auch auf Projekte zu, die für Implementierungskonzepte von Managementsystemen aufgesetzt werden (vgl. Schleiken, 1997 (2)/98 ff.) Die sich daraus ergebenden häufigen und typischen Anliegen sind beispielsweise:

- Wo/wie läßt sich ein gutes Projektziel finden?
- Welchen Platz habe ich als Berater im Projekt?

- Wie wirkt sich das Spannungsfeld von Bewahren und Verändern auf die Projektarbeit aus?
- Welche fördernden und welche hemmenden Kräfte wirken auf die Veränderungsvorhaben?
- Welche Umwelten und Leistungen aus der Vergangenheit müssen besonders gewürdigt werden?
- Wie kann die Ablösung der Organisation von bislang engagierten externen Fachberatern gelingen?
- Welche Entscheidungen müssen wo getroffen werden, damit sich die Veränderungsprozesse überwiegend funktional auf die Organisation auswirken².

Die Auswahl der relevanten Systemfaktoren

Bei der Vielzahl der inzwischen möglichen Arten von Organisationsaufstellungen verliert man schnell den Überblick. Eine erste Liste findet sich bereits bei Sparrer und Varga von Kibéd (2000/209 ff.). Eine Einordnung der verschiedenen Aufstellungen hilft dem Aufsteller, eine geeignete Auswahl zu treffen. Ein so gestalteter Ordnungsrahmen läßt sich finden, wenn man auf die Fokussierung der jeweiligen Organisationsaufstellung schaut. Dabei lassen sich die Fokussierungen auf Strukturen sozialer Systeme (z.B. Projektteamaufstellung), auf Prozeßstrukturen (z.B. Problemaufstellung), Entscheidungsstrukturen (z.B. Tetralemmaaufstellung), auf Strukturen mentaler Modelle (z.B. Glaubenssatzaufstellung), Strukturen der Beobachtung 3. Ordnung (z.B. Beratersupervisionsaufstellung) und Mischformen aus den hier genannten Fokussierungsfeldern voneinander unterscheiden. Wendet man diese Unterscheidungen auf die typischen Anliegen von Projektmanagern an, so ergibt sich folgende Leitmatrix:

² Hier ist das Tetralemma eine gute Leitmatrix. Es erweitert die typisch zweiwertige Entscheidungssituation zwischen „Einerseits“ und „Andererseits“ um die Optionen „Sowohl – als auch“ und „Weder – noch“ (vgl. hierzu die detaillierten Ausführungen bei Sparrer/Varga von Kibéd, 2000)

Fokus der Aufstellung	Anliegen im Projektmanagement			
	Leitungskompetenz	Teamarbeit	Aufgaben und Ziele	Projekte im Umfeld von Change-management
Systemstrukturen				
Prozeßstrukturen				
Entscheidungsstrukturen				
Strukturen mentaler Modelle				
Strukturen der Beobachtung 3. Ordnung				
Mischformen				

Tab. 1: Aufstellungsformen im Zusammenhang zu den Projektanliegen (Quelle: Schleiken)

Zu Risiken und Nebenwirkungen bei Projektaufstellungen

Mit den vorstehenden Ausführungen werden die systemrelevanten Faktoren aufgezeigt, die Aufstellende im Kontext von Projekten besonders zu berücksichtigen haben. Projektaufstellungen sind, hierauf sei noch einmal besonders hingewiesen, spezielle Formen von Organisationsaufstellungen. Erfahrene Organisationsaufsteller wissen, daß in Organisationsaufstellungen darüber hinaus nicht selten Dynamiken und Verstrickungen aus den familiären Kontexten der Beteiligten auftauchen können. Nicht zuletzt deshalb sind Organisationsaufsteller, auch dann, wenn sie sich in den speziellen Umfeldern von Projektmanagement bewegen, gut beraten, wenn sie entsprechende Grundkenntnisse im Umgang mit jenen familiären Beziehungsdynamiken und –mustern aufweisen können.

Wann immer ein Projektleiter in Aufstellungen sagt: „Ich fühle mich hier so einsam!“ oder „An meiner rechten Seite wird es so angenehm warm!“, oder wenn jemand sagt, er möchte sich zu Boden legen, kurzum, wann immer heftige emotionale Tendenzen evident werden, liegt die Vermutung einer familiendynamischen Verstrickung nahe (vgl. hierzu auch Weber, 2003). Und in solchen Fällen sollten Aufstellende sehr genau wissen, wie sie dort weitermachen. Selbstverständlich braucht es neben fundierten Kenntnissen zur Familiendynamik immer auch die Bereitschaft und Erlaubnis des Anliegenträgers und der anwesenden Gruppe (Schleiken, 2003/186). In solchen Fällen eine sorgfältige Grenzziehung vorzunehmen, kennzeichnet die besondere Kompetenz von Organisationsaufstellern.

Literatur

Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): DIN 69901. Projektmanagement. Berlin, 1980

Ruppert, Franz: Berufliche Beziehungswelten. 1. Auflage, Heidelberg, 2001

Schleiken, Thomas: Skizzieren, formulieren, konzipieren. Projekte planen. In: Managerseminare, Heft 26, 1997 (1), S. 80 - 88

Ders.: Organisatorische Implementierung von Projektmanagement-Systemen. In: Schleiken, T./Winkelhofer, G. (Hrsg.): Unternehmenswandel mit Projektmanagement. München/Würzburg, 1997 (2)

Ders.: Kooperative Selbstqualifikation mit dem Instrument der Organisationsaufstellung. In: Schleiken, Thomas (Hrsg.): Wenn der Wind des Wandels weht... Kooperative Selbstqualifikation im organisationalen Kontext. 1. Auflage, München/Mering, 2003, S. 181 – 211

Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias: Ganz im Gegenteil. Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg, 2000

Weber, Gunthard: Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellungen. Vortrag, 28.11.03, Kassel