

Alfred Oswald
Jens Köhler
Roland Schmitt

Projekt- management am Rande des Chaos

Sozialtechniken
für komplexe Systeme

 Springer Vieweg

Projektmanagement am Rande des Chaos

Alfred Oswald • Jens Köhler • Roland Schmitt

Projektmanagement am Rande des Chaos

Sozialtechniken für komplexe Systeme

Alfred Oswald
IFST - Institute for Social Technologies GmbH
Stolberg, Deutschland

Roland Schmitt
Weinheim, Deutschland

Jens Köhler
BASF SE
Ludwigshafen, Deutschland

ISBN 978-3-662-47745-8 ISBN 978-3-662-47746-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-47746-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Geleitwort von Heinz Schelle

Als mich vor einiger Zeit Alfred Oswald bat, ein Geleitwort für das vorliegende Buch zu schreiben, habe ich ohne Zögern zugesagt. Kannte ich doch das Buch „Die Collective Mind Methode. Projekterfolg durch Soft Skills.“, das er zusammen mit Jens Köhler 2009 herausgebracht hatte, sehr gut. Ich hatte es in projektManagement aktuell (Heft 5-2011) ausführlich besprochen und halte es immer noch für eines der wichtigsten deutschen Projektmanagementbücher der letzten Jahre mit der zentralen Botschaft, dass Menschen entsprechend ihren Stärken in Projekten eingesetzt werden sollen. Um diese Aufgabe zu bewältigen, wird ein umfangreiches Instrumentarium angeboten.

Das Ziel der Autorengemeinschaft, erweitert um Roland Schmitt, ist es auch jetzt, entsprechende Sozialtechniken bereit zu stellen. Dieses Mal ist es das Anliegen der Verfasser, die Komplexität in Projekten zu meistern, die in sozialen Interaktionen steckt. Lange Zeit ist es in unserer Disziplin nahezu ausschließlich darum gegangen, die Komplexität der zu entwickelnden technischen Systeme in den Griff zu bekommen. Das am meisten beeindruckende Beispiel sind wohl die Beiträge, die die NASA und das Department of Defense der USA zur Entwicklung des Projektmanagements geliefert haben. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang nur an die Netzplantechnik und im Kontext der Planung und Entwicklung von Programmen wie dem Apollo-Programm an ein ausgefeiltes Konfigurationsmanagement, das zum Teil sogar als Ingenieurdisziplin betrachtet wurde. Die Bezeichnung „neuer Taylorismus“ für den Import aus den USA war durchaus nicht ganz unberechtigt. Jedenfalls kommt der Mensch als agierendes Subjekt in Projekten in den Konzepten nicht vor.

Diese sehr einseitige, mit Recht auch technokratisch genannte Betrachtungsweise hat lange, vielleicht zu lange unseren Blick auf Projekte geprägt. Noch heute dominiert sie in vielen Lehrbüchern. Erst relativ spät hat sich die Sicht auf Projekte als soziale Systeme erweitert. Eine Protagonistin im deutschsprachigen Raum war dabei u. a. die österreichische Beratergruppe Neuwaldegg. Inzwischen ist einige Zeit vergangen. Unsere Kenntnisse von sozialen Systemen haben sich beträchtlich erweitert. Organisationspsychologie, Verhaltensökonomie, Synergetik und Neurowissenschaften seien hier als wissenschaftliche Disziplinen genannt, die dazu beigetragen haben.

Das Vorhaben der drei Verfasser, auf der Grundlage einer tragfähigen Theorie- und Modellbasis – ihr Credo „nichts ist praktischer als eine gute Theorie“ – die Werkzeuge für

ein „optimales Abstimmen der sozialen Interaktionen“ und die Führung von komplexen Systemen bereit zu stellen, gewinnt dadurch erheblich an Potential. Dabei gelingt es den Autoren, den nicht ganz einfachen Stoff durch viele eingestreute Geschichten und umfangreichere Anwendungsbeispiele gut verständlich zu machen.

Wie sie bedauernd feststellen, ist das Thema Komplexität und damit Selbstorganisation in sozialen Systemen weder in der Schule noch in der Berufsausbildung oder im Studium in der Breite angekommen. Und schon gar nicht in der Politik möchte ich ergänzen. Die gegenwärtige Diskussion, wie das Flüchtlingsproblem zu bewältigen ist, zeigt das schonungslos. Das Denken in simplen linearen Ursache-Wirkungszusammenhängen überwiegt. Tag für Tag sehen wir, dass bei Maßnahmen, die von Regierungen in blindem Aktionismus ad hoc beschlossen und durchgeführt werden, noch nicht einmal leicht prognostizierbare und relativ kurzfristig eintretende Nebenwirkungen berücksichtigt wurden.

Es ist also dringend erforderlich, dass die „Methodenlücke im Umgang mit Komplexität“ geschlossen wird. Dieses Ziel haben sich die Verfasser mit ihrem Werk gesetzt. Ich gratuliere dem Team und wünsche dem Buch und seinem Gedankengut eine weite Verbreitung.

Univ.-Prof. Dr. Heinz Schelle
Ehrenvorsitzender der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Vorwort der Autoren

Nicht schon wieder ein Buch über Komplexität und diesmal auch noch mit Fokus Projektmanagement! Und sogar eines, das sich ausführlich mit Modellen und Theorien beschäftigt! Doch, es ist notwendig und sogar zwingend: In der gegenwärtigen und zukünftigen Projektwelt haben wir es mit vernetzten, rückgekoppelten Systemen zu tun und hier sind wir direkt in der Komplexität angekommen: Sie schafft Selbstorganisation und damit völlig neue Strukturen, gewollte oder ungewollte, stabile oder chaotische. Komplexität ist nicht eine Erscheinung unserer Zeit, sondern Bestandteil der Natur und darüber hinaus Grundlage jedweden Lebens.

Leider sind die Themen Komplexität und Selbstorganisation im Projektmanagement weit davon entfernt, in der Breite angekommen zu sein, sei es in der Schule, der Berufsausbildung oder dem Studium. Die Praxis verlangt jedoch bereits jetzt schon den Umgang mit Komplexität: Denken Sie nur an einen Verbund untereinander vernetzter Firmen oder an ein mehrkomponentiges, vernetztes IT-System: Änderungen an einer Stelle haben plötzlich Änderungen an unerwarteten, anderen Stellen zur Folge. Eine lineare Ursache-Wirkungsbetrachtung ist nicht mehr gegeben. Nun findet die Wertschöpfung in der Industrie zu einem großen Teil über Projekte statt. Es können großartige Werte erzeugt, aber ebenso schnell auch vernichtet werden. Das Buch will die Methodenlücke im Umgang mit Komplexität weiter schließen und dazu beitragen, dass die wertvernichtende Komponente im Projektalltag möglichst minimiert wird und dagegen die wertschöpfende Komponente zu neuen, herausragenden Lösungen führt.

Komplexität steckt nicht nur in den verwendeten Technologien, sondern auch in den sozialen Interaktionen. Die Beherrschung und Steuerung dieser Interaktionen mittels geeigneter Sozialtechniken ist Gegenstand dieses Buches und verlangt die Beschäftigung mit Theorien und Modellen. Wie wollen wir Ihnen das vermitteln? Eine der Kernaussagen dieses Buches lautet: Nichts ist praktischer als eine gute Theorie. Machen wir uns diesen Satz gleich zu Eigen und nutzen zur Erläuterung des Buches eine simple Theorie, eine Metapher, vom „Eisberg“: Es liegen 1/8 eines Eisbergs oberhalb, aber 7/8 liegen unsichtbar unterhalb der Wasseroberfläche. Diese 7/8 sind zwar unsichtbar, aber beileibe nicht wirkungslos, teilweise mit fatalen Konsequenzen, wenn man an die Schifffahrt denkt. Auf das soziale System „Projekt“ angewendet, veranschaulicht diese Metapher, wie wir mit

den „klassischen“ Projektmanagementmethoden und -prozessen, die oberhalb des „Eisbergs“ liegen, nur den kleineren, sichtbaren Teil des Geschehens steuern und beschreiben – der größere und bestimmende Teil bleibt aber unterhalb der „Wasserlinie“ und das sind die sozialen Faktoren.

Projekte durch ein optimales Abstimmen der sozialen Interaktionen in einer Arbeitswelt, die zunehmend von Wissensarbeit bestimmt wird, erfolgreicher zu machen, dies ist die eigentliche Intention dieses Buches. Erreicht wird dies durch ein auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen basierendes und für die Projektpraxis aufbereitetes Framework an miteinander vernetzten Theorien und Modellen. Hierzu werden unter anderem aktuelle Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Synergetik, die beides Themengebiete der Komplexitätsforschung sind, verwendet.

Nach einer allgemeinen Einleitung in Kap. 1 gehen wir in Kap. 2 auf den Zusammenhang zwischen Sozialtechniken und Komplexität ein. Grundlegende Definitionen, wie „Was ist Komplexität?“, werden gegeben. In Kap. 3 werden die Grundlagen für die Möglichkeiten einer Komplexitätsregulation aufgezeigt. Mit den Grundlagen und den Möglichkeiten der Komplexitätsregulation werden in Kap. 4, an Hand von konkreten Beispielen, die aus Modellen gewonnenen Optionen für die Führung in komplexen sozialen Systemen dargelegt. Mit Hilfe des in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Frameworks werden in Kap. 5 bekannte Managementsysteme miteinander verglichen und ihre Basisannahmen überprüft. Abschließend zieht Kap. 6 ein Fazit und gibt einen Ausblick: Es soll Sie ermutigen, die Inhalte des Buches anzuwenden und dabei Ihre Fähigkeiten im Umgang mit Komplexität schärfen.

Nicht weniger wichtig als der Haupttext, also die Kap. 1 bis 6, sind die Anhänge: Um Stringenz zu erreichen und dem roten Faden besser folgen zu können, wurden die zum Verständnis erforderlichen Beschreibungen wichtiger Modelle und Theorien aus dem Haupttext in den Anhang verlegt. Es kann je nach persönlichem Wissenshintergrund auch sinnvoll sein, sich dem einen oder anderen Anhang als Erstes zuzuwenden.

Auch die Beispiele sollen nicht zu kurz kommen: Zum besseren Verständnis und zur Unterstützung für den Wissenstransfer in die Praxis sind die folgenden Beispiele aufgenommen worden:

- In den Kap. 2 und 3 werden Sie neben anderen Beispielen von Tobias Ehrlich und Heiner Priesberg begleitet, beides Mitarbeiter des fiktiven Unternehmens MedicalFit, die anhand von teilweise überzogenen Dialogen bestimmte Inhalte vertiefend erläutern.
- Im Schlüsselkapitel 4 münden diese Dialoge in ein umfangreicheres, begleitendes Anwendungsbeispiel.
- In Kap. 5 werden drei ausführliche, praxisrelevante Beispiele fiktiver Unternehmen zur Vertiefung verwendet.
- Zur weiteren Erläuterung sind diverse Arbeitsbeispiele aus Workshops an mehreren Stellen in den Text eingeflossen.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit ist der Text so aufgebaut, dass zahlreiche Querverweise und inhaltliche Hinweise enthalten sind. Darüber hinaus wurden bewusst Redundanzen aufgenommen, damit sich Inhalte leichter einprägen können.

Den Kap. 1 bis 4 sind Zitate aus den Werken von William Shakespeare oder der Kriminalautorin Fred Vargas vorangestellt. Mit diesen Zitaten möchten wir Sie in den nachfolgenden Text einstimmen und zum assoziativen Spiel der Gedanken einladen.

Wir hoffen Ihnen mit dem Buch und den damit verbundenen unterschiedlichen Zugängen zur Komplexität ein Werkzeug in die Hand zu geben, welches den Erkenntnis- und Praxisgewinn aus Ihren bisherigen Erfahrungen steigert und Sie auch für zukünftige Situationen in einem komplexen Umfeld wappnet.

Möge dies auch ein Beitrag sein, Komplexität und Selbstorganisation weiter in die Breite zu tragen.

Stolberg, Mutterstadt und Weinheim an der Bergstraße
März 2016

Alfred Oswald
Jens Köhler
Roland Schmitt

Projektmanagement am Rande des Chaos

Sozialtechniken für komplexe Systeme

Die Autoren zeigen in diesem Buch, dass Komplexität ein Geschenk ist, das man für die erfolgreiche Durchführung von Projekten nutzbar machen kann, sei es um Neues zu erschaffen oder auch um Bestehendes zu ändern. Dabei ist das Methodenparadigma im Projektmanagement derzeit massiv im Umbruch. Durch die Vernetzung einer Vielzahl von Einflussgrößen sind Projekte komplexe Gebilde, die mit klassischen Methoden, die auf Ursache-Wirkungs-Ansätzen beruhen, nicht bewältigt werden können. Komplexität und das damit verbundene Phänomen der Selbstorganisation ist ein natürlicher aber versteckter Gestalter. Sie bietet eine große Chance, indem sie als wesentlicher Treiber für die Durchführung von Projekten genutzt wird. Dies erfordert, die Prinzipien der Komplexität zu identifizieren und für das Projektmanagement einzusetzen. Damit werden ganz eigene und neuartige Kompetenz-Anforderungen an die beteiligten Personen gestellt. In diesem Buch werden neueste Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften und der Hirnforschung verwendet und in ein praxisorientiertes Framework übertragen. Wir zeigen, was Komplexität ist, welche Möglichkeiten der Komplexitätsregulation in Projekten vorliegen und wie Selbstorganisation für das Management von Projekten angewendet werden kann.

Danksagung

Einem solchen Buch geht ein stetiger und intensiver fachlicher Diskurs in einem anregenden Praxisumfeld voraus. Daher möchten wir uns an erster Stelle bei Univ.-Prof. Dr. Heinz Schelle, dem Nestor des Projektmanagements im deutschsprachigen Raum, für das andauernde Interesse an unseren Inhalten sehr herzlich bedanken und insbesondere für das Geleitwort zu diesem Buch. Ihm und der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. möchten wir in diesem Zusammenhang ebenso für die Möglichkeit der Veröffentlichung unserer Ideen und Konzepte sowie die professionelle Zusammenarbeit vielfach danken.

Susanne Schwarzer gilt sehr herzlich unser Dank für ihre weisen Beiträge zur Integration von Theorie und Praxis.

Dr. Thomas Lorenz, BASF SE, sei für die langjährige Unterstützung und zahlreiche wertvolle Diskussionen über Projekt- und Wissensmanagement an dieser Stelle herzlich gedankt.

Dr. Hannelore Weber, Björn Decker, Dr. Gerald Lippert und Jan Meyer (alle BASF SE) sowie Dr. Christian Lennartz (trinamiX GmbH) sprechen wir für langjährige und spannende Diskussionen zu Themen der Projektwelt unseren herzlichen Dank aus. Das kreative Feld zwischen Ehrlich und Priesberg bleibt dadurch stets fit!

Bei Hermann Engesser, Dorothea Glaunsinger und Gabi Fischer, Springer Verlag, Heidelberg, möchten wir uns sehr für die langjährige und professionelle Zusammenarbeit bedanken.

Und nicht zuletzt bedanken wir uns bei unseren Familien. Sie geben uns seit vielen Jahren die Kraft und Unterstützung, unser Anliegen, die Weiterentwicklung des Projektmanagements, tatkräftig vorantreiben zu können. Der dadurch gewonnene Erkenntnisgewinn wird mit Neugierde im privaten Umfeld wahrgenommen.

