



# Kompliziertes und Komplexes

**Aktuelle Anforderungen an das Projektmanagement.** Über das, was effizientes Projektmanagement ausmacht, ist sich die Fachwelt sicherlich einig. Doch so, wie sich Methoden verbessern und immer effizienter werden, so wachsen eben auch die Anforderungen. Bleibt die Frage: Wer oder was ist schneller?

Das Problem von Projektdurchführungen kennt jeder: In der Regel verdoppeln sich die Kosten, werden Fehler verursacht und Termine nicht gehalten. Nicht einmal bei der Hälfte aller Projekte wird daher das ursprünglich avisierte Projektziel auch tatsächlich erreicht. Wer trägt die Schuld daran – der Projektleiter, der Auftraggeber, die Mitarbeiter oder die technische Systemumgebung? Die Antworten darauf sind je nach der übertragenen Projektaufgabe höchst unterschiedlich.

Wie wahr, werden Sie sagen. Also ein ganz normales „Vorwort“. Nur, dass der obige Absatz aus einem Artikel des „Midrange MAGAZINS“ von August 1998 stammt, also über zehn Jahre alt ist. Wieso dies, werden Sie jetzt vielleicht sagen. Hat sich denn in über einem Jahrzehnt so wenig verändert? Bei all den Tagungen, all den Seminaren, all den Büchern und all den Methoden und Werkzeugen, die es über Projektmanagement gibt?

Die Antwort ist: Ja und Nein. Über das, was effizientes Projektmanagement ausmacht, ist sich die Fachwelt sicherlich einig. Nicht zuletzt ein Verdienst vieler, auch internationaler Bemühungen. Doch so, wie sich Methoden verbessern und immer effizienter werden, so wachsen eben auch die Anforderungen. Bleibt die Frage: Wer oder was ist schneller?

Eines steht fest: Die Komplexität von Themen, Vorhaben, Projekten oder allgemein von Systemen nimmt ständig zu, und dies mit wachsen-

der Geschwindigkeit. Oft jedoch werden komplexe Themen mit komplizierten gleichgesetzt, ein möglicherweise fataler Irrtum, da die Managementwerkzeuge nicht identisch sind.

Komplizierte Systeme sind

- nach innen geordnet,
- nach außen abgegrenzt,
- beliebig vernetzt, aber vorhersehbar und steuerbar.

Komplexe Systeme dagegen sind

- ebenfalls vernetzt, aber
- unüberschaubar,
- eigendynamisch,
- instabil und
- nicht streng determiniert.

In Veränderungsprozessen (Marktverhalten, technische Entwicklungen, gesetzliche Anforderungen), die ja häufig Anstoß für Projektvorhaben sind, mutieren komplizierte Systeme unabwendbar zu komplexen, nicht selten jedoch, wie oben bereits angedeutet, ohne dass dies unmittelbar bewusst und deutlich wird.

Und so reagiert das (Projekt-)management reflexartig mit „mehr desselben“ (mehr Sitzungen, mehr Berichte, mehr Informationen, mehr E-Mails, mehr Pläne, mehr Protokolle), so als wäre das komplexe System noch ein kompliziertes. Außenwirkung: aktionistische Erhöhung von Tempo, Druck und Kontrollen. Nur, in komplexen Systemen bleiben diese Mechanismen weitestgehend ohne die gewünschte Wirkung.

Was ist zu tun? Keep it simple ist eine häufige Antwort. Doch Komplexität reduzieren ist nur die halbe Wahrheit, denn größere Fähigkeiten (von Geschäftsprozessen, von IT-Systemen) – die wir ja anstreben – erwachsen letztlich nur aus größerer Komplexität (siehe Fredmund Malik). So kann die Antwort auf diese Frage zunächst nur sein, die zunehmende Komplexität zu akzeptieren und mit ihr arbeiten und umgehen zu lernen. Doch was bedeutet das? Wie kann man diese Einsicht in die Praxis umsetzen? Frederic Vester folgend verlangen komplexe Vorgänge zu ihrem Verständnis ein Denken in Zusammenhängen, das sich an der Struktur organisierter Systeme und ihrer speziellen Dynamik orientiert. Betrachten wir diese Aussage etwas genauer.

Die Struktur von in Projekten zu organisierenden Systemen oder auch Vorhaben ist, und dies ist eine wichtige, vielleicht sogar überraschende Erkenntnis, prinzipiell immer von gleichem Aufbau, lassen sich doch die folgenden vier Dimensionen oder Elemente ausmachen:

- Die menschliche/unternehmerische Dimension – wer tut etwas und warum?
- Die fachliche Dimension – was tun wir dementsprechend?
- Die technische Dimension – mit welcher Technik?
- Die methodische Dimension – mit welchen Methoden?

Ihre ganze für den Projekterfolg notwendige

## Literaturverzeichnis: Projektmanagement

- Fredmund Malik, Management – Das A und O des Handwerks, Campus Verlag, 2007
- Peter Tümmers, Systemic Change Concept, Impulse Company Oberstdorf, 2010
- Frederic Vester, Die Kunst vernetzt zu denken, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2002
- Thomas Wuttke, Vom Kümmerer zum Manager, Midrange MAGAZIN, August 1998
- DETECON Consulting, Vom Wissen zum Können, Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Studie aus dem Jahr 2004
- Gerhard Wohland, Matthias Wiemeyer, Denkwerkzeuge der Höchstleister Murmann Verlag, September 2007
- Technische Universität Berlin, 4. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie, 2010

Kraft entfalten diese Dimensionen allerdings nur, wenn sie

- einerseits inhaltlich hochkompetent abgewickelt werden und
- andererseits nach innen und außen verzahnt sind, das heißt, wenn sie genügend Verbindung, genügend Interaktion haben und
- wenn die finalen und kausalen Zusammenhänge zwischen diesen Dimensionen beachtet werden (warum kommt vor was und was kommt vor wie),

und dies bedingt das von Vester postulierte Denken in Zusammenhängen.

Die Herausforderung in Projekten besteht somit immer darin, die zuvor genannten Dimensionen fachlich kompetent zu beherrschen, aber darüber hinaus die Fähigkeiten zu besitzen, die Interaktionen und Zusammenhänge dieser Dimensionen effizient zu managen.

Warum aber – obwohl sie in der Tat gleichbedeutend sind – wird den notwendigen Fähigkeiten zum Management dieser Interaktionen oftmals eine eher geringere Bedeutung beigemessen als dem Wissen um fachliche Inhalte? Die folgenden Thesen lassen vielleicht eine Ahnung dafür aufkommen:

- Wir wurden (und werden größtenteils immer noch) wissensorientiert ausgebildet. Fähigkeiten wie Rhetorik, Durchsetzungskraft, Integrationsvermögen spielten im Unterrichtsstoff eine untergeordnete Rolle. Das prägt.
- Wissen ist wertvoll, ja mehr noch, sogar ein Machtfaktor. Die Weitergabe von Wissen ist daher nicht unbedingt selbstverständlich. Projekte brauchen jedoch das Wissen der Anderen.
- Wissen ist angenehm. In der Wissenskomfortzone fühlt sich der Spezialist geborgen. Nur: Wer bringt die Spezialisten zusammen?
- Wissen ist, gerade in Zeiten des Internets, relativ leicht erlernbar. Die Entwicklung von Fähigkeiten dagegen erfordert oft jahrelan-

ges Training. Mühsam, wenn obendrein der Lohn fraglich ist.

Nun ist dieser Artikel kein Plädoyer zur Abschaffung des Wissens. Auch der beste Fußballspieler würde nicht das Nationaltrikot tragen, wüsste er nicht um die Regeln des Spiels. Wissen ist die Grundlage von Fachkompetenz, damit wichtig und unabdingbar. Nur, es braucht mehr, es braucht Intermediäre, die ein Projekt als Ganzes sehen und in der Lage sind, ein Projekt in Gänze (über die Dimensionen hinweg) zu managen.

Die hierfür notwendigen Fähigkeiten müssen, neben einer gewissen Begabung wie im Sport auch (die im Übrigen auch Fredmund Malik einräumt), hart trainiert werden. Doch wie oft werden Projektleitungen an Nachwuchskräfte übertragen, die noch nie trainiert haben. Laut einer Befragung der Gesellschaft für Projektmanagement sind 27 Prozent der (befragten) Projektleiter jünger als 33 Jahre und nur zwölf Prozent älter als 45.

Interessant in diesem Zusammenhang sind auch die Ergebnisse der 4. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie, die im April 2010 von der Technischen Universität Berlin veröffentlicht wurde. Demnach leitet ein Projektleiter im Durchschnitt mehr als drei Projekte gleichzeitig. Provokante Frage: Ist er dann noch Intermediär oder „nur“ noch Moderator?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung von Intermediären als wichtiges Kriterium angesehen werden muss, Projekterfolge auch in Zeiten zunehmender Komplexität zu sichern. Spezielle Anforderungs- und Leistungsprofile, Trainingsmöglichkeiten über Coachings, attraktive Karrieremöglichkeiten und eine entsprechende Unterstützung des Topmanagements sind dabei die wichtigsten Voraussetzungen. ■

**Autor:** Dr. Heinz-Günter Schlüter, Management Consultant, viadico ag



## Wir bieten Ihnen Lösungen

**Neue Versorgungsformen, steter Wandel, echte Lösungen: Mit dem has health manager steuern Sie sicher zum Ziel. Schnell, effizient und zuverlässig.**

Systeme und Know-how für:

- Disease-Management-Programme (DMP)
- Hausarztzentrierte Versorgung
- Integrierte Versorgung
- Intensivbetreuung

Die Software has health manager ist ein mächtiges Vertragsverwaltungssystem, das Flexibilität mit Sicherheit verbindet. Programmierkenntnisse sind dabei nicht gefragt. Ergänzt wird der has health manager durch spezifische Business Intelligence-Lösungen und bereits fertig gestellten Versorgungsmanagement-Content. Aktuelle Entwicklungen wie der Morbi-RSA sind selbstverständlich berücksichtigt.

**Unsere Erfahrung –  
verspricht Ihren Erfolg.**



IT-Kompetenz für die Versicherungs-Industrie  
IT-Competence for the Insurance Industry

**GENEVA-ID GmbH**  
Hamburg, Düsseldorf, Kevelaer  
info@geneva-id.com · www.geneva-id.com  
Ein Unternehmen der GFKL-Gruppe