

Ganzheitliches Projektmanagement

Entwicklungsberatung Manfred Brück



Ganzheitliches Projektmanagement

Zukunftsfähige Unternehmen brauchen ein Ganzheitliches Projektmanagement. Wirklich Ganzheitlich ist es, wenn es bei der Gestaltung des Wandels die Wirkzusammenhänge der Unternehmensrealität berücksichtigt. Die Erkenntnis, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist, bietet hier Handlungsorientierung. Wenn Projektleiter und Mitarbeiter dieser bereits von Aristoteles formulierter Weisheit folgen, denken und handeln sie nachhaltig entwicklungsorientiert auf neuen Gestaltungsebenen und benötigen auch weitere, komplexere Kompetenzen. Unternehmen sind auch fit für die Zukunft, wenn sie eine vielfältige Sinnstruktur besitzen, in der sich der Einzelne mit seinem individuellen Sinn-Muster wiederfindet. Es geht dabei um die Bedeutung der in Projekten erbrachten Leistungen für unsere Märkte, für Gesellschaft und Umwelt. Werden diese Aspekte miteinander vernetzt, dann steht das Tor zu einer gesunden Unternehmensentwicklung mit ganzheitlichem Projektmanagement weit offen.

Projekte anders verstehen

Wie zweckmäßig und sinnvoll ist es eigentlich heute darüber nachzudenken, wie ein Projekt genau zu verstehen ist? Die Methode Projektmanagement in ihrer Breite und Tiefe ist doch in ihren Aussagen vielfältig überprüft und kritisch hinterfragt, dass höchstens noch kleinere Ergänzungen zu erwarten sind. Auch zeigen die Projekterfolge vieler Unternehmen, dass die theoretischen Ansätze auch in der Praxis umsetzbar sind. Warum also das Vorhandene weiter entwickeln, wenn doch viele zufrieden sein könnten? Jede Methode oder Theorie baut auf unbewusste Annahmen oder hintergründigen Vorstellungen. Theorien sind ganz selten wertfrei, von schlichter und einfacher Wahrheit. Sie reflektieren den jeweiligen Zeitgeist und die damit verbundenen Gestaltungskräfte. Die traditionellen Vorstellungen von der Wirtschaft und von Projekten sind Bestandteile des übernommenen mechanistischen Weltbildes. Sie haben die Idee menschlichen Wirtschaftens auf quantitativ fassbare und wissenschaftlich nachprüfbar Ergebnisse reduziert. Ein ganzheitliches Weltbild versteht ein Projekt als komplexes organisches Zusammenspiel, in das die beteiligten Menschen ihre Gestaltungspotentiale einbringen und gemeinsam Wertschöpfung leisten. Mit diesem Verständnis kann man Projekte auch als produktive soziale Systeme bezeichnen.

Ziel- und Sinnaspekte des ganzheitlichen Projektmanagements

Folgen wir einem bekannten Psychoanalytiker, so ist das Ziel des Lebens der Tod, - aber nicht der Sinn. Dieser Aussage liegt die Idee zugrunde, dass Organismen bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgen, die etwas mit entstehen, entwickeln und vergehen zu tun haben. In dieser Analogie geht es im Unternehmen um Gründung, Wachstum, Übergabe, Fusion oder Konkurs. Aber wie die meisten Menschen diesen einen existentiellen Zeitpunkt so weit wie möglich hinausschieben wollen, so wird auch ein gesundes Unternehmen alles versuchen, dieses letzte Ziel so weit wie möglich hinauszuschieben. Ziel eines Unternehmens ist demnach die „langfristige Überlebens-Sicherung“. Es wird deshalb auf technischer, ökonomischer, sozialer und ethischer Ebene alles tun, damit es ständig fit bleibt. Nur im krankhaften Fall wird es anders handeln.

Die unterstützende Methode zur effektiven (= die richtigen Dinge tun) Zielerreichung ist das ganzheitliche Projektmanagement im beschriebenen Sinne. Wie gesagt es geht um langfristiges Überleben, das ist das Ziel, aber noch nicht der Sinn.

Als Mitarbeiter den Sinn seines Unternehmens und der darin durchgeführten Projekte zu verstehen, ist die Urvoraussetzung für die Leistungsmotivation. Die Frage nach dem „wozu?“, „weshalb?“, „warum?“, beantworten wir alle natürlich für uns individuell. Die Antwort auf Unternehmensebene lässt sich in einer gemeinsamen Unternehmensphilosophie geben. Daraus abgeleitet können wir den Sinn der unterschiedlichen Projekte im Unternehmen auf mindestens zwei Ebenen erkennen:

Zum einen geht es um die Entwicklung aller individuellen Talente, die sich in einer Unternehmung finden. Daher sind Projekte, die ein persönliches Sinnerleben ermöglichen und einen Vorteil für das Unternehmen schaffen von besonderer Bedeutung. Projektentwicklung und Selbstentwicklung können hier positive wechselseitige Impulse erzeugen.

Zum anderen geht es um die Wahrnehmung der aktuellen globalen und lokalen Herausforderungen. Unternehmen haben hier ganz klar die Verantwortung auch im Projektmanagement, ihre konkreten Beiträge zu einer langfristigen Umweltsicherung und gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Es kommt eben nicht darauf an, dass „etwas“ noch kostengünstiger und noch vielfältiger produziert und verteilt wird, sondern dass es ökologischen und gesellschaftlichen Wert stiftet.

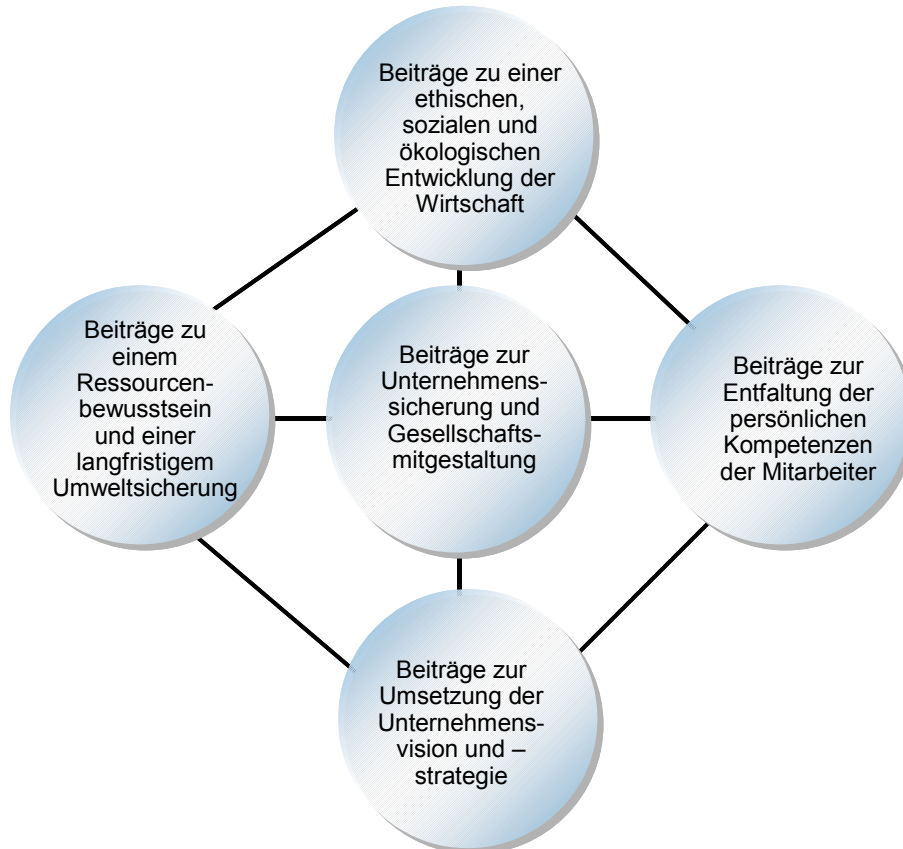


Abb.: Sinnbeiträge des Ganzheitlichen Projektmanagements

Der Weg zum Ganzheitlichen Projektmanagement

Ganzheitliches Projektmanagement trägt diesen Namen zu Recht, wenn es neben den klassischen Elementen des Projektmanagements, weitere, eben ganzheitliche Aspekte beinhaltet. Gut, dass auch im Ganzheitlichen Projektmanagement eine solide Methoden- und Organisationsbasis vorhanden ist. Richtig, wenn auch hier auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den sogenannten harten und weichen Faktoren geachtet wird. Vortrefflich, wenn die Außenbeziehungen des Projektes professionell gepflegt werden. Aber so richtig ganzheitlich wird es erst mit der Einbeziehung weiterer, eben ganzheitlicher Aspekte. Ein Beispiel ist die Berücksichtigung der sogenannten Naturgesetze.

Viele Forscher und Philosophen der gesamten Menschheitsgeschichte haben die Bedeutung dieser zeitlosen Gesetze studiert und versucht sie auf unterschiedlichen Ebenen zu beschreiben. Wir alle werden von diesen Gesetzen, wie z.B. dem Gesetz der Schwerkraft, beeinflusst. Einige davon können wir umgehen, andere nicht. Sie können z.B. das Gesetz der Schwerkraft ignorieren und vom Eifelturm springen. Die Konsequenz tritt unmittelbar ein. Mit einem geeigneten Flugapparat können Sie sich aber andere Naturgesetze zu Nutzen machen und fliegen. Eine Auswahl von drei Naturgesetzen finden Sie nachfolgend in einer Kurzdarstellung:

1. Gesetz der Flexibilität

Flexibilität bedeutet den Augenblick, die aktuelle Situation anzunehmen, statt sich starr zu widersetzen. Nicht damit gemeint ist eine passive Toleranz oder sich unterdrücken zu lassen. Wenn wir dieses Gesetz meistern, dann wandeln wir Stolpersteine in Trittsteine und Probleme in Möglichkeiten. Viele asiatische Kampfkünste verkörpern das Gesetz und beruhen auf dem Nichtwiderstehen: „Bei Druck musst du ziehen, bei Zug musst du drücken, und wenn eine Kraft auf dich zukommt, musst du aus dem Weg gehen“. Alles ist zu unserem Besten, wenn wir guten Gebrauch davon machen.

2. Gesetz der Entwicklung

Das Gesetz der Entwicklung lehrt uns, jeden kleinen Schritt für sich wahrzunehmen und als kleinen Erfolg zu würdigen. Manche Menschen beschäftigen sich ausschließlich mit ihrem Ziel, und sind sich dabei immer einen Schritt voraus. Sie übersehen den Weg und den Entwicklungsprozess. Andere sind so orientierungslos, dass sie sich keine klaren Ziele definieren können oder bleiben auf halber Wegstrecke stehen.

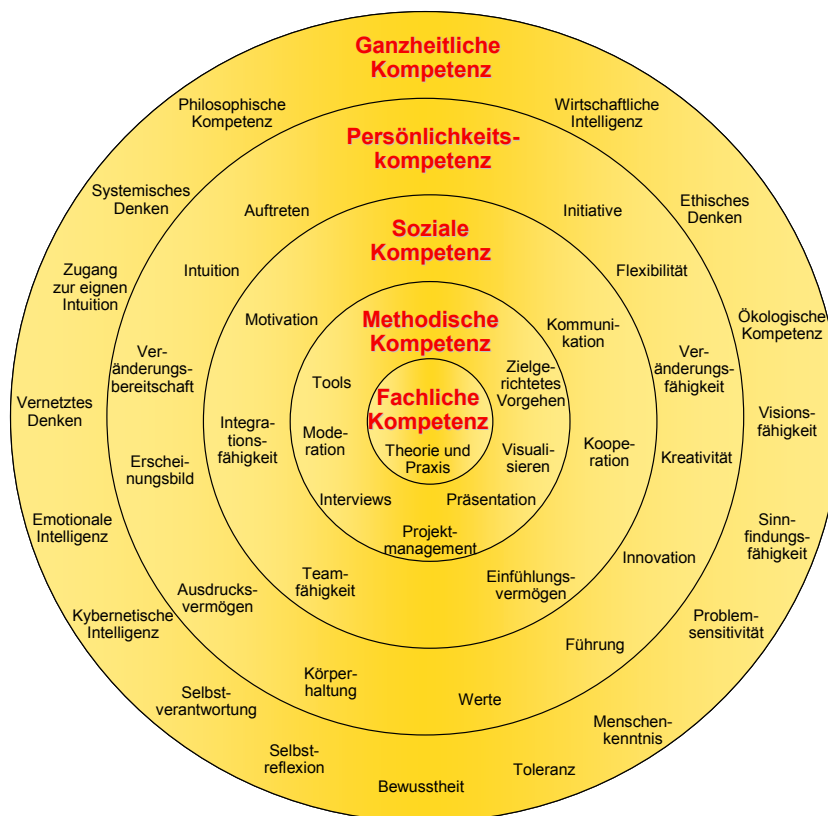
3. Gesetz der Ausgewogenheit

In das Gleichgewicht zu kommen ist das Ziel vieler Traditionen dieser Welt, die auf Wachstum hinarbeiten. Dabei sind die körperlichen, geistigen und seelischen Ebenen angesprochen. Das Gesetz der Ausgewogenheit erinnert uns daran, die Bereiche im Projekt ins Auge zu fassen, die aus dem Gleichgewicht gekommen sind. Spitzensportler warten bis zu 72 Stunden, bis sie einen speziellen Muskel wieder trainieren. Gönnen wir unseren Muskeln im Projektmanagement auch diese Phase der Regeneration?

Ganzheitliche Kompetenzen

„Woran krankt die Welt?“ Einfach beantwortet: am Menschen schreibt Dr. Ruediger Dahlke. Er rät uns als Gesellschaft dringend zu einer grundlegenden Diät. Informationsdiät, Konsumdiät, oder Stressdiät. Seiner Auffassung nach wechselt gesundes Wachstum die Entwicklungsebene, wenn es sein Ziel erreicht hat. In einer gesunden Gesellschaft müsste ein Wechsel vom materiellen zum kulturellen Wachstum erfolgen, wie auf der persönlichen Ebene ein äquivalenter Wechsel vom physischen zum geistig-seelischen Wachstum gefordert ist. Auch diesen Gedanken integriert mein Ansatz vom ganzheitlichen Projektmanagement und fördert u.a. eine Kompetenzentwicklung der Projektmitarbeiter auf weiteren Entwicklungsebenen.

Abb. Kompetenzen für das Ganzheitliche Projektmanagement



Ganzheitliches Projektmanagement als Vision verwirklicht sich in der Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben zur langfristigen Überlebenseicherung des Unternehmens. Es ergründet, definiert, entwickelt, verbindet, organisiert, kommuniziert, setzt um und endet nicht ohne Reflektion. Im Zusammenwirken mit dem Vertrieb, der Beschaffung, der Entwicklung und Produktion, dem Controlling, der Personalführung und der Unternehmensleitung geht es seinen ganz besonderen Weg.