

Klärung sozialer Risiken in Softwareentwicklungsprojekten mit Hilfe systemischer Organisationsaufstellungen

Bernd Oestereich

oose.de Dienstleistungen für innovative Informatik GmbH,
Oberstraße 14 b, 20144 Hamburg

Abstract: Software Develop Projects often experience problems or fail due to a variety reasons: a lack of planning, incorrect or insufficient development processes, underqualified staff, inappropriate tools, untried new technologies (i. e. wrong technological decisions) and personal, social and communicative problems between developers, between developers and specific departments, between client and project leader.

In the following article I would like to adress the last point and speak about the typical social and psychological phenomena and problems and introduce so called Systemic Organizational Constellations as a psychological analyse and development tool.

Zusammenfassung: Softwareentwicklungsprojekte kranken oder scheitern aus verschiedenen Gründen: unzureichende Planung, falsche oder fehlende Entwicklungsprozesse, mangelnde Mitarbeiterqualifikation, unzulängliche Werkzeuge, unausgereifte Technologien (d. h. falsche technologische Entscheidungen) und an persönlichen, sozialen und kommunikativen Problemen der beteiligten Menschen untereinander, beispielsweise zwischen Entwicklern, zwischen Entwicklern und Fachabteilung, zwischen Auftraggeber und Projektleitung usw.

Im folgenden Beitrag möchte ich den letztgenannten Punkt, d.h. typische soziale und psychologische Phänomene und Probleme ansprechen und sogenannte systemische Organisationsaufstellungen als psychologisches Analyse- und Entwicklungswerkzeug hierzu vorstellen.

1. „Politik“ und Gefühle in Softwareprojekten

An Softwareentwicklungsprojekten sind maßgeblich Informatiker und Mitarbeiter verwandter Disziplinen beteiligt, deren persönliche Stärken typischerweise die Erfassung, Analyse und Schematisierung von komplexen Zusammenhängen ist. Die Arbeitsweise ist dabei vorwiegend rational geprägt, d. h. gegebene Situationen werden zerlegt, um veränderbare Faktoren zu identifizieren und schließlich zu optimieren.

Defizite hat dieser in Softwareprojekten dominierende Personenkreis hingegen typischerweise damit, Gefühle und somit ganzheitlich wahrzunehmen (nicht nur die Sachebene) sowie die soziale Dynamik von Organisationen zu erfassen (was treibt die Menschen wirklich an?). Oft werden diese Bereiche, in denen sich Ängste, Konkurrenz-

verhalten, Widerstand etc. äußern, in Projekten als "Politik" bezeichnet und als Störung empfunden.

Alle Projektbeteiligten haben ihre eigenen Interessen, die sich im Idealfall ergänzen oder überschneiden, häufig aber auch widersprechen. Nicht immer sind die spezifischen Interessen offensichtlich, manchmal werden sie verschwiegen und beeinflussen dennoch die Handlungen und Entscheidungen. Die persönlichen Interessen der Beteiligten stimmen selten mit ihren vordergründigen Interessen als Angestellter bzw. Rolleninhaber überein. Die Entwicklung und Einführung von Softwaresystemen verändert die Arbeit (Inhalte, Abläufe, Organisation etc.) von Menschen und Veränderungen wiederum können Ängste, Zurückhaltung oder offene Sabotage auslösen.

Die sozialen Probleme und Defizite innerhalb des Projektteams und im Umfeld des Projektes beeinflussen Projekterfolg, Termine und Kosten. Nicht aufgearbeitete Ängste und Widerstände seitens der Fachabteilung und anderer Stakeholder machen Beratungs- und Softwareprojekte teurer, aufwändiger oder bringen sie gar zum Scheitern.

Aber auch Probleme innerhalb des Fachbereiches bzw. innerhalb der Auftraggeberorganisation sind zu beachten. Kommunikations- und Organisationsprobleme beim Auftraggeber, die eigentlich auf einer sozialen Ebene gelöst werden müssten, sollen manchmal auf der Sachebene, d. h. etwa durch Software beseitigt werden. Dadurch wird die Kommunikation möglicherweise noch unpersönlicher und die Probleme werden für den Auftraggeber vielleicht nicht kleiner sondern größer.

Die sozialen Risiken sind nicht weniger kritisch oder relevant als typische andere Risiken, die aus unzulänglichen Werkzeugen und Vorgehensweisen, mangelnder Qualifikation oder unreifen Technologien resultieren. Im Gegenteil, wenn versucht wird, die sozialen Probleme wie Sachprobleme zu behandeln, verschärft sich die Lage häufig. Die in Softwareprojekten beteiligten Menschen haben häufig in der Handhabung dieser sozialen und psychologischen Risiken besondere Defizite. Sie akzeptieren zu wenig, dass es bei Widerständen, Ängsten und Konkurrenzkonflikten mehr um Gefühle, also sehr subjektive Situationen geht, deren objektivste Messgröße vielleicht der persönliche Adrenalinpegel ist. Auch bei ansonsten erfolgreichem Risikomanagement bleiben die sozialen Risiken dann hartnäckig übrig.

Ängste und Widerstände sind im Rahmen von Softwareentwicklungsprojekten weitgehend normal. Mit neuer Software wird gewöhnlich die Arbeit von Menschen verändert, vielleicht sinkt durch die Automatisierung von Abläufen die erforderliche Qualifikation und damit Bezahlung der Fachabteilungsmitarbeiter oder sie steigt und überfordert die Mitarbeiter. Vielleicht werden Arbeitsplätze sogar vollständig wegrationalisiert. Ängste und Widerstände entstehen hier durchaus aufgrund sachlicher Umstände.

Hinzu kommen dann aber noch die Probleme, die sich nicht aus der Sache heraus ergeben, sondern die auf Basis der gestörten Beziehungen der Menschen untereinander entstehen. Mitarbeiter misstrauen bestimmten Kollegen, Vorgesetzten, Abteilungen etc., weil sie in der Vergangenheit von ihnen geschädigt, übergangen, gedemütigt, betrogen oder getäuscht wurden. Vielleicht werden „alte Rechnungen“ jetzt beglichen und etwas „heimgezahlt“. Selten wird darüber offen gesprochen. Es werden dann Sach-

argumente vorgeschoben, um zu verdecken oder davon abzulenken, dass es eigentlich um persönliche Verletzungen, Ängste u. Ä. geht.

Es existieren verschiedene Ebenen auf denen Menschen in Kontakt treten:

- Die Sachebene, die von sachlichen Argumenten, Rationalität, Zielen, Aufgaben und Verstand geprägt ist (was?)
- Die Geschäftsordnungsebene, bei der es um Rechte, Pflichten, Befugnisse, Regeln, Standards etc. geht (womit?)
- Die Beziehungsebene, auf der Gefühle, Erwartungen, Ängste, Anerkennung, Offenheit und Vertrauen dominieren (wie?).
- Die unbewusste Ebene, bei der unbewusste Verhaltensmuster, unbewusste Ängste u. Ä. wirksam werden.

Hierbei ist nun zu beachten, dass Probleme, die sich auf einer Ebene äußern, ihre Ursache auf einer tieferen Ebene haben können und auch nur auf dieser Ebene gelöst werden können. Wenn beispielsweise ein Fachabteilungsleiter auf der Geschäftsordnungsebene durch das Herumreiten auf Formalien Entscheidungen und Fortschritt blockiert, wird er das wahrscheinlich sachlich und logisch nachvollziehbar begründen können. Auch wenn er vielleicht nur aufgrund einer früheren persönlichen Verletzung Rache übt, die er durch den jetzigen Projektleiter erfahren musste.

Der Versuch, hier auf der sachlichen und logischen Ebene mit einer Lösung zu überzeugen, würde scheitern. Stattdessen muss die persönliche Beziehung zwischen den beiden Kontrahenten geklärt werden. Beispielsweise indem sich der eine für das frühere Unrecht entschuldigt, indem er sagt, dass es ihm leid tut, er ihm Anerkennung und Respekt entgegenbringt oder das überzogene Beziehungskonto auf andere Art wieder ausgeglichen wird, so dass die Blockade nicht mehr als Kompensationsmittel benötigt wird.

2. Was ist eine Organisationsaufstellung?

Organisationsaufstellungen sind ein ursprünglich aus der Familientherapie stammendes und von Bert Hellinger entwickeltes Werkzeug, das sich auch auf Projektorganisationen anwenden lässt, um soziale Zusammenhänge besser wahrzunehmen und Möglichkeiten zu ihrer Verbesserung und Restrukturierung zu finden.

Systemische Aufstellungen basieren auf der Annahme, dass in menschlichen Beziehungssystemen folgende Dimensionen ausbalanciert werden müssen:

- Legitimationsfragen und -konflikte zur Klärung der Organisationszugehörigkeit
- Rangfragen, Machtfragen und Machtkonflikte zur Klärung von Positionen
- Loyalitätsfragen und -konflikte zur Klärung der Bindung an die Organisation
- Anspruchs- und Verpflichtungsfragen zur Klärung der Leistung

Mit Hilfe von Aufstellungen sollen Schief lagen diese Fragen betreffend identifiziert und Lösungsmöglichkeiten hierzu entwickelt werden.

Bei einer Organisationsaufstellung stellt eine Person eine Organisation z. B. ein Projekt, mit Hilfe von Stellvertretern räumlich auf. Dabei werden nicht alle Mitglieder einer Organisation aufgestellt, sondern nur ca. 2 bis 10 wichtige Repräsentanten. Man benötigt hierfür eine leere Fläche von ca. 20 bis 40 qm. Der Aufsteller weist den Stellvertretern einen Platz zu. Die Abstände, Blickrichtungen und räumlichen Beziehungen der aufgestellten Personen zueinander wirken auf diese und lassen diese sowie die umstehenden Beobachtern die vorhandenen persönlichen und sozialen Beziehungen der aufgestellten Personen wahrnehmen. Eine reale Person repräsentiert sich dabei grundsätzlich nicht selbst, es wird immer ein Stellvertreter genommen. Die Stellvertreter sollten möglichst neutral, d. h. nicht in die aufgestellten Beziehungen involviert sein. Der Aufsteller bleibt bei der Aufstellung unbeeinflusst und folgt einfach seiner Wahrnehmung. Es hat sich gezeigt, dass die aus der Aufstellung resultierenden Erkenntnisse sehr wertvoll für das Verständnis der vorhandenen Beziehungen sind und warum diese die Projektarbeit stören oder auch stärken.

Durch eine Weiterentwicklung des aufgestellten Beziehungssystems, z. B. durch teilweise Umstellung der Personen oder Hinzufügen weiterer Stellvertreter, lassen sich zusätzlich Erkenntnisse über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten und -maßnahmen gewinnen.

Der große Vorteil dieser Analyse- und Designarbeit in einem menschlichen Beziehungssystem liegt darin, hilfreiche Einsichten sehr schnell zu erlangen, gewöhnlich dauern Aufstellungen 20 bis 60 Minuten. Ein weiterer Vorteil liegt in der unmittelbaren Erfahrbarkeit, d. h. die beteiligten Personen begeben sich nicht in wilde Spekulationen und psychologisches Gelaber (vgl. [A176]), sondern spüren gemeinsam die Situationen unmittelbar aus der Innen- und Außenperspektive und durchaus körperlich. Dadurch sind die Erkenntnisse auch nachhaltiger.

Der Nachteil liegt darin, dass die Aufstellung durch eine speziell für Organisationsaufstellungen qualifizierte Person geleitet bzw. moderiert werden muss. In Softwareentwicklungsprojekten ist dies eigentlich immer eine externe Person. Der Nachteil liegt darin, nicht spontan aufstellen zu können, sondern erst einen Termin abzustimmen und dass zusätzliche Kosten entstehen. Organisationsaufstellungs-Trainer sind meistens ausgebildete Therapeuten, Organisationspsychologen u. Ä.

3. Welche Analysemöglichkeiten und Effekte bieten Organisationsaufstellungen?

- Strukturelle Widersprüche in Projektorganisationen werden deutlich, z. B. problematische Zuordnung und Abgrenzung von Aufgaben, Rollen und Kompetenzbereichen.
- Mangelhafte Kommunikation und Koordination im Projekt oder Projektumfeld wird sichtbar.
- Die Qualität der Beziehungen zu Lieferanten, Kunden, Fachabteilungen etc. wird klarer.

- Über- und Unterforderungen, Fehlbesetzungen im Projekt und Projektumfeld werden erkennbar.
- Energieniveau, Mitarbeitermotivation, Team-Zusammenhalt sowie mögliche Gründe für hohe Fluktuation und Krankenstand im Projekt oder Projektumfeld werden wahrnehmbar.
- Zielfindungs-, Planungs-, Restrukturierungsprozesse und Verhandlungen werden durch Antizipieren möglicher Auswirkungen unterstützt.
- Vergessene Beteiligte bzw. Stakeholder werden ggf. erkannt.
- Die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung wird gestärkt, Führungskompetenz wird eingefordert.
- Ängste bei Mitarbeitern werden erkannt und abgebaut.
- Weitere Handlungs- und Veränderungsoptionen werden gewonnen
- Kompetenzen, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche lassen sich umgestalten, so dass die gemeinsamen Ziele besser erreicht werden können.
- Persönliche Verstrickungen werden erkannt.
- Der Blick wird erweitert und mehr aufs Ganze geschaut.
- Anerkennung wird gegeben und Selbstvertrauen aufgebaut.

Dabei angesprochene Themen sind

- Macht
- Besitzstände
- Seilschaften
- Status/Prestige
- Tabus
- Autoritätsprobleme

4. Ablauf einer Organisationsaufstellung

- Zunächst stellt der Aufstellende (Klient) mit wenigen Sätzen sein Anliegen vor. Er beschreibt das Umfeld oder eine Situation und formuliert eine Frage, die er mit der Aufstellung gerne klären möchte.
- Der Trainer überprüft, ob eine Organisationsaufstellung die richtige Systemebene ist oder ob andere Formen in Frage kommen (bspw. Familienaufstellung, Problem-aufstellung o. Ä.)
- Der Trainer klärt gemeinsam mit dem Aufstellenden die Systemelemente, d. h. die aufzustellenden Personen. Unwichtige Personen werden dabei weggelassen, mehrere ähnliche oder zusammenhängende Personen werden ggf. vereinfacht zu einer aufzustellenden Person zusammengefasst. Ggf. werden auch noch weitere Elemente aufgestellt für bestimmte Konzepte, Ideen oder für Unbekanntes. Hier liegt die Kunst des Trainers eine angemessene und verdichtete Komplexitätsreduktion zu erzielen.
- Danach wählt der Aufstellende Stellvertreter aus. Dies geschieht zügig, der Aufstellende denkt nicht lange nach, sondern folgt seiner spontanen Eingebung.

- Jetzt stellt der Aufstellende die Stellvertreter auf. Dabei beginnt er meistens mit den wichtigen, zentralen Personen. Auch hier folgt er ohne großes Nachdenken seinen spontanen Impulsen.
- Die Aufstellung wird anschließend durch den Aufstellenden noch einmal überprüft und ggf. korrigiert.
- Anschließend befragt der Trainer der Reihe nach die Stellvertreter über ihr Befinden, was und wie sie sich fühlen, mit Schwerpunkt auf der körperlichen Befindlichkeit.
- Der Aufstellende überprüft, ob er mit dem Bild und den geäußerten Empfindungen etwas anfangen kann. Ggf. wird die Aufstellung geändert, neu begonnen oder abgebrochen.
- Der Trainer beginnt nach bestimmten Heuristiken und Prinzipien das Bild umzustellen.
- Die Stellvertreter werden nochmals befragt, sofern sich für sie durch die Umstellung eine signifikante Veränderung ergeben hat.
- Durch den Trainer werden testweise ggf. weitere Umstellungen vorgenommen, um mögliche Veränderungen auszuprobieren. Außerdem werden bestimmte Rituale vollzogen, durch spezielle Gesten oder rituelle Sätze, die die Stellvertreter untereinander austauschen. Beispiele: Blickkontakt aufnehmen, Verneigung, „Du gehörst dazu“, „Ich erkenne an, was Sie für uns getan haben“, Platztausch.
- Der Trainer stellt den Aufstellenden an seinen Platz in das System, sein Stellvertreter verlässt das Bild dafür.
- Überprüfung des Lösungsbildes durch den Aufstellenden
- Ggf. Modifikationen oder Nachkorrektur des Bildes
- Anker des Lösungsbildes
- Entlassen der Stellvertreter aus ihren Rollen, der Aufstellende bedankt sich bei ihnen.

5. Praktische Erfahrungen

Seit Sommer 2001 wird bei der oose.de GmbH regelmäßig und systematisch mit Organisationsaufstellungen gearbeitet. In Abständen von 2 bis 4 Monaten treffen sich die oose-Mitarbeiter zu Workshops, in denen unter anderem auch ein intensiver Austausch über Kunden- und Projektsituationen stattfindet, Mitarbeiter sich gegenseitig coachen, Projekt-Supervisionen durchführen und eben auch Organisationsaufstellungen vornehmen.

Einzelne Trainer und Berater berichten kurz von einer Projekt- oder Kundensituation und stellen diese unter professioneller Anleitung auf. Als Stellvertreter dienen die eigenen Kollegen, soweit sie nicht selbst Teil des aufgestellten Projektes sind.

Die Aufstellungen wurden durchgeführt, ohne den Teilnehmern die Hintergründe oder Funktionsweise von Organisationsaufstellungen zuvor zu erläutern. Dies ist nicht ent-

scheidend, es sind keine speziellen Voraussetzungen notwendig, außer die Moderation durch einen in Organisationsaufstellungen ausgebildeten Trainer.

Die aufgestellten Personen benötigen ebenfalls kein spezielles Wissen über die aufgestellte Situation oder die Personen, die sie repräsentieren sollen. Meistens werden mit wenigen Sätzen nur ein paar Fakten genannt: Alter, Geschlecht, Position, Aufgabe, Zugehörigkeitsdauer im Unternehmen bzw. Projekt und vielleicht noch ein paar Informationen zur beruflichen Vergangenheit und zu aktuellen Ambitionen und Zielen.

Im folgenden möchte ich ein paar Beispiele unserer Aufstellungen skizzieren.

In einem Projekt erkannten wir, dass unser Berater beim Kunden einen Konflikt zwischen zwei Abteilungen pufferte. Unser Berater bewirkte durch seine Aufgabe und Position, dass ein Konflikt beim Kunden nicht eskalierte bzw. gelöst wurde. Niemand wollte den Konflikt austragen und unser Berater stabilisierte die Situation. Durch die Existenz des Konfliktes wurden jedoch bestimmte Fortschritte blockiert. Unser Fazit war: unser Berater sollte eigentlich gehen, das wäre für den Kunden am besten. Eine schwierige, auch betriebswirtschaftlich relevante Entscheidung war zu treffen. Und es war zu befürchten, dass der Kunde den Puffer anderweitig wieder herstellt. Letztendlich haben wir nach kurzer Zeit eine andere Aufgabe für unseren Berater gefunden. In anderen Bereichen sind wir beim Kunden weiterhin aktiv.

In einer anderen Aufstellung bzw. Beratungssituation erkannte der Projektleiter, dass er eine zu große Nähe zu dem zu coachenden Kundenprojektleiter beim Kunden hatte und somit Gefahr lief, die für eine objektive Beratung notwendige kritische Distanz zu verlieren. Unser Mitarbeiter spürte diese Einschränkung als er am Ende der Aufstellung den Platz seines Stellvertreters einnahm. Er berät nach über 12 Monaten noch immer das Projektmanagement dieses Großprojektes und genießt dort eine hohe Reputation.

Mittlerweile haben wir Organisationsaufstellungen auch schon verwendet, um unsere eigene Situation aufzustellen. Dies war total spannend, über die Ergebnisse möchte ich hier aber nicht öffentlich berichten.

Unsere bisherigen Erfahrungen mit Organisationsaufstellungen veranlassen uns, auch in Zukunft regelmäßig Projekt-, Kunden- und interne Situationen aufzustellen. Bei akuten kritischen Situationen würden wir sehr wahrscheinlich auch kurzfristig eine Aufstellung machen, in der Hoffnung dabei Erkenntnisse und Ideen zu gewinnen, die uns weiterbringen und erfolgreicher machen.

Abschließend sei noch erwähnt, dass Organisationsaufstellungen ein sehr kraftvolles Instrument darstellen, das verantwortungsvoll gehandhabt werden muss, da es auch kontraproduktiv oder schädlich sein kann. Aufstellungen sollten nicht als Spielzeug oder zu Unterhaltungszwecken eingesetzt werden, sondern nur dort, wo es wirklich notwendig ist. Obwohl bei oose.de mittlerweile einzelne Mitarbeiter in den Grundlagen der Organisationsaufstellungen ausgebildet sind, werden wir dennoch weiterhin mit externen Aufstellungstrainern arbeiten.

Literaturverzeichnis

- [All76] Allen, Woody: Der Stadtneurotiker, United Artists, Film, 1976.
- [Sc81] Schulz von Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Rowohlt, Reinbek, 1981.
- [WBJ74] Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation, Huber, Bern – Stuttgart – Wien, 4. Auflage, 1974
- [We02] Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2. Auflage, 2002.