

Jenseits der Vorgehensmodelle - Projektteams wirksam in Organisationen verankern, das Viable System Model und MAP

Jan Wehinger

Mieschke Hofmann und Partner
Gesellschaft für Management- und IT-Beratung mbH
A Porsche Company
Office Wolfsburg
Major-Hirst-Straße 5 | Autovision ICW Gebäude 7
D-38442 Wolfsburg
jan.wehinger@mhp.com

Abstract: Es existiert eine Vielzahl an Vorgehensmodellen um Projekterfolge zu sichern oder augenscheinlich zu ermöglichen. Tatsache ist jedoch, dass sich keines dieser Vorgehensmodelle nachhaltig in der Praxis bis heute durchgesetzt hat. Vielmehr ist in Organisationen häufig zu beobachten, dass Projekte trotz der angewandten Vorgehensmodelle in Schieflage geraten. Daher gilt es jenseits der Vorgehensmodelle eine Organisation zu befähigen, nicht den Projektverlauf über eine Modell vorzugeben, sondern sowohl das Projektteam wirksam zusammenzusetzen (MAP) als auch dieses Projektteam wirksam in der Organisation zu verankern (VSM) und damit auf Basis einer wirkungsvollen, eigenverantwortlichen Projektorganisation die Projektziele zu erreichen.

1 Einleitung

Zwar sind die Herausforderungen innerhalb von Projektmanagementthemen in vielen Unternehmen ähnlich, die jeweiligen Organisationsformen der Unternehmen jedoch recht heterogen. Daher bedarf eines organisationalen Metarahmens, der eine hinreichende Isomorphie mit der Realität bietet und als allgemeines Strukturmodell für Projekte und deren umgebende Unternehmensorganisation dienen kann. Dafür bietet sich das Viable System Model an.

2 Viable System Model

Das Viable System Model (VSM), oder Strukturmodell lebensfähiger Systeme, wurde in seiner Ursprungsform von Stafford Beer [Be79], [Be81] auf Basis der Ausführungen von [As70, Fo62, Pa61] erdacht. Es ist bis heute das weltweit anerkannt am weitesten entwickelte systemisch-kybernetische Modell zum Abbilden von sozialen Systemen. Das VSM basiert auf dem Postulat der Lebensfähigkeit, das nach Beer dann erfüllt ist, wenn folgende fünf Systeme vorhanden sind und miteinander interagieren:

- System 1: die operativen wertschöpfenden Subsysteme
- System 2: Koordinationsfunktion der Systeme 1
- System 3: operatives Management
- System 3*: Audit- und Monitoringaufgaben
- System 4: Strategisches Management und Umweltinteraktion
- System 5: Normatives Management des Gesamtsystems

Jedes Defizit in dieser Grundstruktur führt zu Einschränkung der Systemfunktion und mindert die Lebensfähigkeit des Gesamtsystems. Vertiefend zum VSM sei u.a. auf die Originalliteratur von Stafford Beer sowie auf [Sc00], [We12] verwiesen.

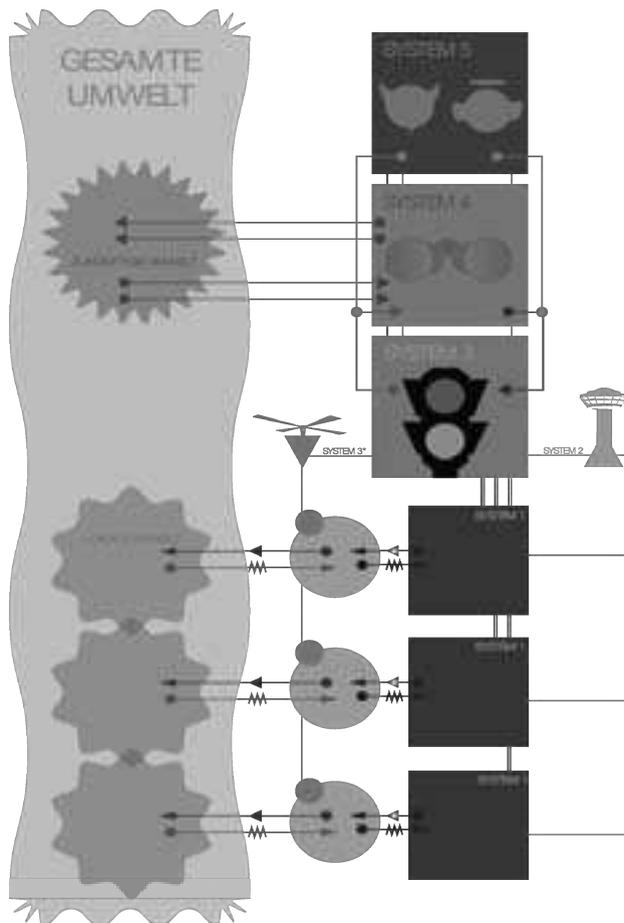


Abbildung 1: VSM Darstellung mit erweiterter Symbolsprache [We12]

3 Integration von MAP ins VSM

In [Ha12] wurde ausführlich hergeleitet, wie sich der MAP-Ansatz (siehe [Ha10]) für Projektteams in das VSM integriert/ integrieren lässt. Mit dem Viable System Model (VSM) von Stafford Beer steht nach [Ha12] somit ein geeignetes neurokybernetisches Modell zur Verfügung, das das Projektteam „systemisch“ beschreibt und in die höheren Rekursionsebenen des Unternehmens integriert. [Ha12] stellt fest, dass die MAP-Teams eines Unternehmens sich wie andere agile Projektteams in das Unternehmen eingliedern und in der detaillierten Ausgestaltung in tiefere Teamebenen ebenfalls die VSM-Postulate erfüllen (siehe hierzu auch [HW12]).

4 Grenzen klassischer Vorgehensmodelle

Das Wirkfeld klassischer Vorgehensmodelle ist insbesondere auf Arbeitsabläufe in einem Projektteam bzw. auf die Gremien- und Kommunikationsstruktur der Projektleitung fokussiert. Dies ist in Abbildung 2 dargestellt. Es bedarf in Organisationen gerade im Bereich nicht linear planbarer Projekte, komplexen Aufgabenstellungen oder agilen Vorgehensweisen, Ansätze um das System Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen zu befähigen mit der jeweiligen Projektlandschaft umgehen zu können. Die Leistungsfähigkeit eines Zusammenspiels des VSM und MAP stellt Abbildung 3. dar.



Abbildung 2: Wirkfeld klassischer Vorgehensmodelle

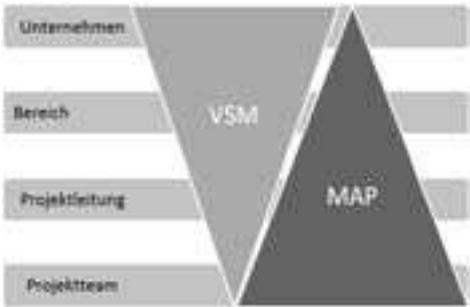


Abbildung 3: Wirkfeld VSM und MAP

5 Zusammenfassung

Unter der Annahme, dass Vorgehensmodelle nicht ausreichend das Projektmanagement der Zukunft stützen, bedarf es für insbesondere agile und komplexe Projekte einer Erweiterung der klassischen Projektmanagementansätze in der Praxis. Hier sollte der Fokus auf Projektebene auf der wirksamen Zusammenstellung des Projektteams über MAP stehen. Weiterhin muss in den nächsten höheren Rekursionsebenen des Unternehmens aus kybernetischer Sicht für die wirksame Ausgestaltung der Systemfunktionen des Unternehmens über die Anwendung des VSM gesorgt werden. Dieses Zusammenspiel

von MAP und VSM sollte in weiteren Praxisanwendungen näher validiert und untersucht werden.

Literaturverzeichnis

- [As70] Ashby, W. R.: An introduction to cybernetics. Chapman and Hall, 1970.
- [Be79] Beer, S.: The Heart of Enterprise. Chichester: Wiley, 1979.
- [Be81] Beer, S.: Brain of the Firm. 2nd ed. Chichester: Wiley, 1981.
- [Fo62] Foerster, H. von: Principles of self-organization. Transactions of the University of Illinois Symposium on Self-Organization, Robert Allerton Park, 1961. Pergamon Press, Oxford, 1962.
- [Ha10] Hanser, E.: Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP, Springer-Verlag, 2010.
- [Ha12] Hanser, E.: Erweiterung agiler Prozesse durch sozietäre Vorgehensbausteine, WI-MAV Rundbrief, 2012.
- [HW12] Hanser, E.; Wehinger, J.: Integration MAP in VSM. Private Notizen, 2012.
- [Pa61] Pask, G.: An approach to cybernetics. Hutchinson, 1961.
- [Sc00] Schwaninger, M.: Das Modell Lebensfähiger Systeme - Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung, Universität St. Gallen, (2000). Unter: <http://www.tranquilla.ch/serveattachment/984e4202df9fe30e5459fa815a35c6dc/D35.pdf> (Letzter Zugriff August 2013)
- [We12] Wehinger, J.: Management lebenszyklusorientierter Innovationssysteme, Vulkan-Verlag, 2012.