PROJEKTMANAGEMENT

Situationen richtig einschätzen

VON KATJA VON BERGEN
Katja von Bergen arbeitet als Unternehmens- und Managementberaterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Sie ist auf die Themenfelder Changemanagement, Projektmanagement und Unternehmensentwicklung spezialisiert.
www.kraus-und-partner.de

Die Projekte in den Organisationen sind heute oft so komplex und ihr Umfeld ist so dynamisch, dass die tradierten Managementmethoden eine Ergänzung brauchen. Unklar ist vielen Verantwortlichen, wann in Projekten bewährte Verfahren und wann eher ein neues Vorgehen angesagt ist.

Eine Orientierungshilfe beim Beantworten der Frage nach dem richtigen Vorgehen bei Projekten ist die von dem Professor für Management an der Hertfordshire Business School in Großbritannien Ralph Douglas Stacey entwickelte Stacey-Matrix (vgl. Abb. 1).

Der Stacey-Matrix liegt die Annahme zugrunde, dass bei einem Projekt sowohl die Ziele, die zu erreichen sind, als auch der bestmögliche Weg dorthin mehr oder weniger klar oder unklar sein können. Abhängig davon gilt es vier Entscheidungssituationen zu unterscheiden.

Eine (Management-) Entscheidung ist der Stacey-Matrix zufolge einfach, wenn außer dem Ziel (und den Lösungsanforderungen) auch der Weg dorthin klar ist; zum Beispiel, weil das Unternehmen schon Routine im Lösen entsprechender Aufgaben hat. Dann ist folgendes Handeln angesagt: anschauen, einordnen, ableiten, reagieren.

Sind jedoch das Was und/oder das Wie teilweise unklar, dann wird es kompliziert. Dann empfiehlt sich folgendes Vorgehen: anschauen, analysieren, reagieren.

Und wenn neben den Zielen (und Lösungsanforderungen) auch der Weg dorthin unklar ist, zum Beispiel, weil die Herausforderung neu ist? Dann ist die Entscheidungsfindung komplex, und es empfiehlt sich folgendes Vorgehen: probieren, anschauen, reagieren, erneut probieren, anschauen, reagieren usw. – also in iterativen Schleifen arbeiten, um sich dem Ziel allmählich zu nähern.

Und chaotisch wird die Entscheidungsfindung, wenn neben den Zielen und Anforderungen auch der Weg völlig unklar ist. Zum Beispiel weil das Unternehmen zwar weiß: »Wir müssen uns für die Zukunft wappnen«, jedoch nur darüber spekulieren kann: Wie entwickelt sich in den kommenden zehn Jahren unser Markt und die Gesetzgebung? Welche Problemlösungen sind dann möglich? Welche Anforderungen stellen dann unsere Kunden?

Dann ist vorübergehend nur ein scheinbares Sich-durchwursteln und Starten von Versuchsballons, also agieren und reagieren, möglich – bis man eine gewisse Klarheit gewonnen hat und aus der chaotischen Entscheidungssituation zunächst eine komplexe und dann eventuell eine komplizierte wurde.

Die Stacey-Matrix ist ein wirkungsvolles Instrument, um zu einer ersten Einschätzung eines Projekts oder Vorhabens zu gelangen; außerdem zu einer Entscheidung darüber, welches Vorgehen mit hoher Wahrscheinlichkeit zielführend ist. Ist die Entscheidungssituation »einfach« oder »kompliziert« kommt man in der Regel mit Standardprozessen und Lean-Ansätzen weiter. Ist sie hingegen »komplex« oder gar »chaotisch«, sollte man sich agiler Methoden bedienen.

Ausgearbeitet wird dieser (Projekt-) Management-Ansatz in dem von Saras D. Sarasvathy, Professor an der University of Virginia (USA), entwickelten Effectuation-Ansatz. Er wurde für Situationen und Konstellationen entwickelt, in denen Entscheidungen nicht auf Basis einer kausalen Logik, die auf begründeten Vorhersagen beruhen, getroffen werden können (vgl. Abb. 2).

Der Effectuation-Ansatz geht davon aus: Die Zukunft ist nur bedingt vorher-

DOI: 10.5771/1613-0707-2017-4-32
https://doi.org/10.5771/1613-0707-2017-4-32
Generiert durch IP '18.224.32.86', am 29.04.2024, 20:59:47

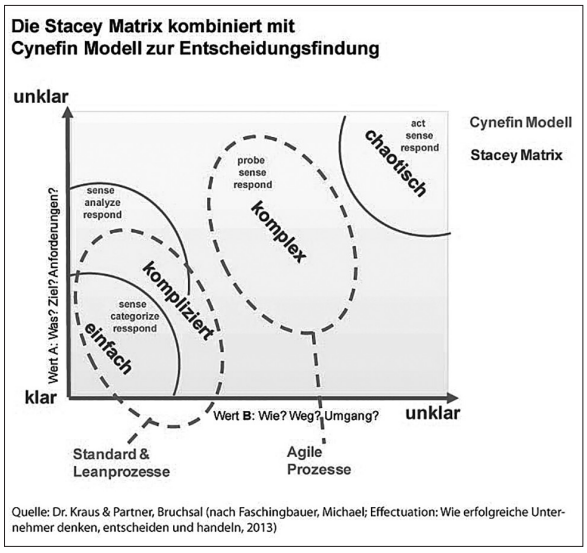

Abb. 1: Mit der Stacey-Matrix können Situationen dahingehend analysiert werden, ob sie »einfach«, »kompliziert«, »komplex« oder »chaotisch« sind, um darauf aufbauend das weitere Vorgehen entscheiden zu können.

sehbar. Sie kann jedoch durch Vereinbarungen zwischen autonomen Akteuren aktiv gestaltet werden. So zum Beispiel, wenn ein Sozialunternehmen entscheidet: Wir setzen bei unserer Angebotsentwicklung auf den Trend Ambulantisierung. Dann reduziert sich die Unklarheit, weil gewisse Basisentscheidungen über das Ziel und die Anforderungen, die die Problemlösungen erfüllen müssen, getroffen wurden.

Ebenso verhält es sich, wenn das Management, weil noch keine belastbaren Zukunftsaussagen möglich sind, zum Beispiel entscheidet: Wir investieren versuchsweise den Betrag X in die Entwicklung digitaler Angebote und den Betrag Y in die Entwicklung der Sozialraum-Vernetzung, weil wir noch nicht wissen, welcher Trend sich hier bei uns durchsetzt, wir aber auf keinen Fall den Anschluss verlieren möchten. Dann plant das Unternehmen sozusagen ausgehend von den Ressourcen die Zukunft und die zentrale Frage lautet: Was ist der maximale Betrag, den wir verschwenden können, sollten unsere Versuche nicht von Erfolg gekrönt sein? Auch das reduziert die Unklarheit.

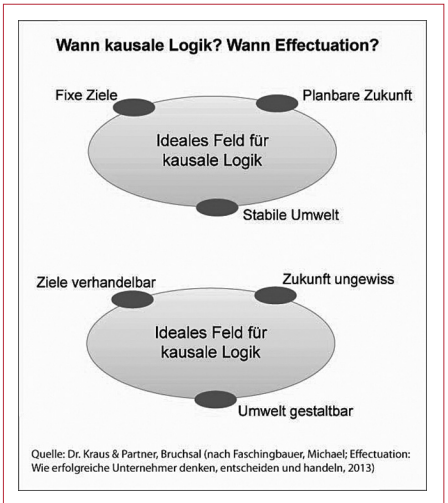

Abb. 2: Der Effectuation-Ansatz wurde für Situationen entwickelt, in denen Entscheidungen nicht auf der Basis begründeter Vorhersagen getroffen werden können.

Saras D. Sarasvathya formulierte folgende vier Prinzipien zur Entscheidungsfindung in Situationen der Ungewissheit:

- Das Prinzip der Mittelorientierung: Es besagt, dass die verfügbaren Mittel und Ressourcen bestimmen, welche (veränderlichen) Ziele angestrebt werden – und nicht umgekehrt.
- Das Prinzip des leistbaren Verlusts: Es besagt, dass der Verlust oder Einsatz, den das Unternehmen verschmerzen kann, ohne zum Beispiel seine Existenz zu gefährden (und nicht der erwartete Ertrag), bestimmen, welche Gelegenheiten wahrgenommen und welche Schritte unternommen werden.
- Das Prinzip der Umstände und Zufälle: Es besagt, dass unerwartete Ereignisse, Geschehnisse sowie Umstände als Hebel zur Veränderung genutzt und in Innovationen und unternehmerische Gelegenheiten transformiert werden.
- Das Prinzip der Vereinbarung und Partnerschaft: Es besagt, dass Partnerschaften mit Personen oder Organisationen eingegangen werden, die bereit sind, trotz der bestehenden Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen zu treffen und eigene Mittel in die Kreation von Gelegenheiten zu investieren, so dass die Erfolgsaussichten steigen und die Erfolgsrisiken für die einzelnen Partner sinken.

Dieses Managementmodell stellt vieles auf den Kopf, was Führungskräfte gelernt und verinnerlicht haben – beispielsweise das Credo: Je exakter und detaillierter ein Projekt im Vorfeld geplant wird, umso wahrscheinlicher und schneller erreicht es sein Ziel. Zumindest bei Projekten und Vorhaben, bei denen die Entscheidungssituation komplex oder gar chaotisch ist, ist dies fraglich.

Das klassische Projektmanagement ist es zudem gewohnt, dass das Ziel vorgegeben ist und Projekte ausgehend von ihm sozusagen rückwärts geplant werden – mit Meilensteinen, um den Projektfortschritt zu kontrollieren. Ist das Ziel jedoch unklar oder steht es unter Vorbehalt, was für viele Projektmanager hochgradig verunsichernd, ist, dann erfolgt die Planung ausgehend von den vorhandenen Ressourcen – und man schaut mal, wie weit und wohin man kommt.

Auf ein unklares Ziel zuzusteuern und sich immer wieder kritisch zu fragen, ob man sich (noch) auf dem richtigen Weg befindet – ein solches Vorgehen lässt sich mit den tradierten Managementmethoden, die sich vor allem auf definierte Maßnahmenpläne mit hinterlegten Meilensteinen und Kennzahlen stützen, schwer vereinbaren. Das gilt insbesondere dann, wenn auch die Methoden und Verfahren, um das Ziel zu erreichen, in keinem Verfahrenshandbuch stehen, sondern agil, also situativ und kontextabhängig entschieden wird, welcher Lösungsansatz gewählt wird.

Fazit: Situativ über das Vorgehen entscheiden

Eine Verschwendung von Ressourcen und ineffektiv wäre es, einfach lösbare Probleme und Aufgaben agil anzugehen.

Anders ist es, wenn die Entscheidungssituation kompliziert, komplex oder gar chaotisch ist. Dann ist es hilfreich, sich vor dem Start eines Projektes zum Beispiel mit Hilfe der Stacey-Matrix bewusst zu machen, welchen Charakter das Vorhaben hat, um sich anschließend für ein mehr oder weniger agiles Vorgehen zu entscheiden. Wird ein Projekt jedoch unreflektiert agil angegangen, ist die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns hoch.

Agilität setzt also voraus, dass die Projektbeteiligten das Denken verinnerlicht haben: Abhängig vom Charakter eines Projekts und davon, wie klar die Ziele und Anforderungen sowie der Lösungsweg sind, ist ein unterschiedliches Vorgehen bei Projekten nötig. Dieses Bewusstsein gilt es zu entwickeln. ■

https://doi.org/10.5771/1613-0707-2017-4-32
Generiert durch IP '18.224.32.86', am 29.04.2024, 20:59:47