

Projekt-Support per „Stacey-Matrix“

„Agil“ lautet das aktuelle Zauberwort in der Projektmanagement-Diskussion. Wann solche Methoden zu bevorzugen sind, ist vielen Unternehmen nicht klar.

2001 veröffentlichten Experten in den USA das „Agile Manifest für Software-Entwicklung“. Dessen zwölf Prinzipien basieren auf vier Axiomen: Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge. Funktionierende Software (Problemlösung) ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden (im Projekt) ist wichtiger als das Aushandeln von Verträgen. Ein Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines vorab formulierten Plans. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass das Unternehmensumfeld heute eine „VUCA“-Welt darstellt (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), also volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig, dass die tradierten (Projekt-) Managementmethoden eine Ergänzung brauchen. Es geht nicht um „entweder-oder“, sondern um „sowohl-als-auch“.

Wann ist jedoch ein agiles Vorgehen und wann sind Lean- und Standardprozesse angesagt? Hierzu hat Ralph Douglas Stacey, Professor für Management an der Hertfordshire Business School in Großbritannien, geforscht und eine eigene „Matrix“ entwickelt, die bei der Antwort auf diese Frage hilft.

Einfach oder schwierig? Komplexität oder Chaos?

Jener „Stacey-Matrix“ zufolge ist eine (Management-) Entscheidung einfach, wenn außer dem Ziel und den Lösungsanforderungen auch der Weg dorthin klar ist - zum Beispiel, weil das Unternehmen schon Routine bei der Lösung solcher Aufgaben hat. Dann gilt: anschauen, einordnen, ableiten, reagieren. Sind jedoch das „Was“ und/oder das „Wie“ teilweise unklar, dann wird es kompliziert. Dann empfiehlt sich: anschauen, analysieren, reagieren. Und wenn auch

der Weg dorthin unklar ist - zum Beispiel, weil die Herausforderung neu ist? Dann ist die Entscheidungsfindung komplex, und es empfiehlt sich: probieren, anschauen, reagieren, erneut probieren, anschauen, reagieren usw. - also in iterativen Schleifen arbeiten, um sich dem Ziel allmählich zu nähern.

Jedoch chaotisch wird die Entscheidungsfindung, wenn 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? Welche Problemlösungen sind dann möglich? Welche Anforderungen stellen dann unsere Kunden? Dann ist vorübergehend nur ein scheinbares „Sich-Durchwursteln“ und Starten von Versuchsballons möglich, also zu agieren und zu reagieren - bis man gewisse Klarheit gewonnen hat und aus der chaotischen Entscheidungssituation zunächst eine komplexe und dann eventuell eine komplizierte wurde.

Entscheidungshilfen im Projektmanagement

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.

Eine Verschwendung von Ressourcen



Katja von Bergen ist auf Projektmanagement spezialisiert. FOTO: DR. KRAUS & PARTNER

wäre es, einfach lösbare Probleme und Aufgaben agil anzugehen. Wenn die Entscheidungssituation kompliziert, komplex oder gar chaotisch ist, sollte man sich vor Projektstart zum Beispiel mithilfe der „Stacey-Matrix“ bewusst machen, welchen Charakter das Vorhaben hat, um sich für ein 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 beim Projektmanagement nötig.

KATJA VON BERGEN

Informationen:
www.kraus-und-partner.de