



Je dynamischer und komplexer die Projekte, desto agiler und flexibler sollten Unternehmen agieren.

BESSER AGIL ODER ALTBEWAHRT?

PROJEKTE MANAGEN IN DER VUCA-WELT

von Katja von Bergen

Agil – so lautet das aktuelle Zauberwort in der Projektmanagement-Diskussion. Doch wann ist bei Projekten ein agiles Vorgehen angesagt? Und wann sind die altbewährten Projektmanagement-Methoden zu bevorzugen? Das ist vielen Unternehmen unklar. Folgender Beitrag liefert Antworten.



zu lesen. Doch was bedeutet Agilität im Unternehmenskontext? Wer den Begriff googelt, stösst rasch auf das «Agile Manifest für Software-Entwicklung», das im Jahr 2001 einige Vorreiter in den USA veröffentlichten. In ihm sind zwölf Prinzipien für die Software-Entwicklung formuliert. Sie basieren auf folgenden vier Grundsätzen:

- > Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- > Eine funktionierende Software (Problemlösung) ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- > Die Zusammenarbeit mit dem Kunden (in dem Projekt) ist wichtiger als das Aushandeln von Verträgen.
- > Ein Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines vorab formulierten Plans.

Dahinter steckt folgende Erkenntnis: Die Projekte in Unternehmen werden stets komplexer. Deshalb stehen die Unternehmen an einer Schwelle, an der die alten Projektmanagementmodelle und -methoden nicht mehr ausreichen. Das Unternehmensumfeld ist so «VUCA» (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) geworden, also volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig, dass die traditionellen Projektmanagementmethoden eine Ergänzung brauchen. Es geht also nicht um ein «Entweder-oder», sondern ein «Sowohl-als-auch».

UNTERSCHIEDLICHE ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN

Wann ist jedoch ein agiles Vorgehen und wann sind Lean- und Standardprozesse angesagt? Hierzu hat der Professor für Management an der Hertfordshire Business School in Grossbritannien, Ralph Douglas Stacey, geforscht und die Stacey-Matrix entwickelt. Sie ist eine Orientierungshilfe beim Beantworten dieser Frage.

Die horizontale Achse der Stacey-Matrix ist die «Wie-Achse». Sie steht für den Weg,

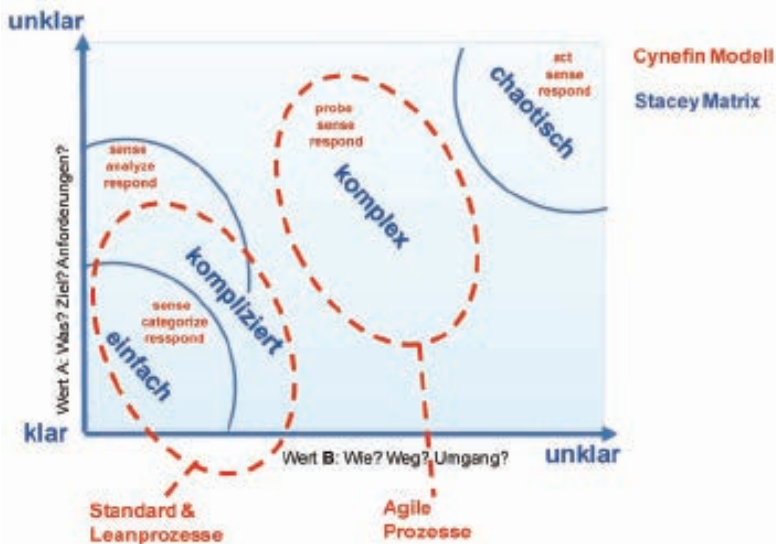
wie eine Aufgabe zu lösen ist, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Die vertikale Achse hingegen ist die «Was-Achse». Sie steht für die Ziele, die es zu erreichen gilt, und für die Anforderungen, welche die Problemlösung erfüllen muss. Bei einem Projekt oder Vorhaben können sowohl die zu erreichenden Ziele als auch der bestmögliche Weg hierzu mehr oder weniger klar oder unklar sein.

SITUATIONSBEZOGENES HANDELN

In der Stacey-Matrix lassen sich vier verschiedene Situationen unterscheiden. Demzufolge ist eine Managemententscheidung «einfach», wenn ausser dem Ziel (und den Lösungsanforderungen) auch der Weg dorthin klar ist – zum Beispiel, weil das Unternehmen schon viel Routine im Lösen entsprechender Aufgaben hat. In diesem Fall ist folgendes Handeln angesagt: anschauen, einordnen, ableiten, reagieren. Sind jedoch das Was und/oder das Wie teilweise unklar, spricht die Matrix von einer «komplizierten» Situation. Dann empfiehlt sich folgendes Vorgehen: anschauen, analysieren, reagieren. Und wenn neben den Zielen (und/oder Lösungsanforderungen) auch der Weg dorthin weitestgehend unklar ist – zum Beispiel, weil die Herausforderung neu ist und das Unternehmen noch keine Erfahrung mit dem Lösen vergleichbarer Aufgaben hat –, dann ist die Entscheidungsfindung «komplex». Hierbei sollte ein Unternehmen folgendermassen vorgehen: probieren, anschauen, reagieren, erneut probieren, anschauen, reagieren und so weiter. Das heisst, dass ein Unternehmen in iterativen Schleifen arbeiten muss, um sich allmählich dem Ziel, das oft noch nicht definitiv feststeht, zu nähern.

«Chaotisch» ist die Entscheidungsfindung, wenn neben den Zielen und Anforderungen auch der Weg völlig unklar ist. Zum Beispiel, weil das Unternehmen zwar weiss, dass es sich für die Zukunft wappnen muss, ►

Die Unternehmen müssen agiler – also schneller und flexibler – arbeiten. Das ist zurzeit überall zu hören und



© Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

kausalen Logik, die auf begründeten Vorhersagen der Zukunft basiert, treffen lassen, weil belastbare Prognosen aufgrund der hohen Unsicherheit nicht möglich sind.

Der Effectuation-Ansatz geht davon aus, dass die Zukunft nur bedingt vorhersehbar ist. Sie lässt sich jedoch durch Vereinbarungen zwischen autonomen Akteuren aktiv gestalten. So zum Beispiel, wenn ein Unternehmen entscheidet, dass es die Entwicklung einer bestimmten Technologie forciert. Oder einen bestimmten Markt erschliesst. Oder bei der Produktentwicklung auf die Trends der Vernetzung oder Miniaturisierung setzt. In der Folge reduziert sich die Unklarheit, weil das Unternehmen gewisse Basisentscheidungen über das Ziel und über die Anforderungen, die beispielsweise die Pro-

Die Stacey-Matrix in Kombination mit dem Cynefin-Modell zeigt unterschiedliche Entscheidungssituationen auf.

jedoch über folgende Punkte nur spekulieren kann:

- > Wie entwickelt sich in den kommenden zehn Jahren der Markt?
- > Welche Problemlösungen sind dann technisch möglich?
- > Welche Anforderungen stellen dann die Kunden?

Unter diesen Umständen ist vorübergehend nur ein scheinbares Sich-Durchwursteln und Starten von Versuchsballons – also agieren und reagieren – möglich, bis das Unternehmen eine gewisse Klarheit gewonnen hat und aus der chaotischen Entscheidungssituation zunächst eine komplexe und anschließend eventuell eine komplizierte wird.

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

DIE ZUKUNFT GESTALTEN

Diesen Projektmanagement-Ansatz arbeitet der Effectuation-Ansatz aus, den Saras D. Sarasvathy, Professor an der University of Virginia (USA), entwickelte. Saras D. Sarasvathy erarbeitete diesen Ansatz für Situationen und Konstellationen, in denen Entscheidungen sich nicht auf Basis einer



Wir können nicht in die Kristallkugel sehen, um die Zukunft zu prognostizieren, allerdings in einem Netzwerk mit starken Akteuren Entscheidungen treffen.

blemlösungen erfüllen müssen, getroffen hat. Ebenso verhält es sich, wenn das Projektmanagement, weil noch keine belastbaren Zukunftsaussagen möglich sind, zum Beispiel entscheidet, versuchsweise den Betrag X in die Entwicklung der Technologie A und den Betrag Y in die Entwicklung der Technologie B zu investieren, weil sie noch nicht weiss, welche der beiden sich durchsetzt, aber auf keinen Fall den technologischen Anschluss verlieren möchte. Dann plant das Unternehmen sozusagen ausgehend von den vorhandenen Ressourcen und Mitteln die Zukunft, und die zentrale Frage lautet: Was ist der maximale Betrag, den das Unternehmen verschwenden kann, sollten die Versuche nicht von Erfolg gekrönt sein oder die Annahmen und Prognosen sich als unzutreffend erweisen? Auch das reduziert die Unklarheit.

VIER ENTSCHEIDUNGS- UND HANDLUNGSPRINZIPIEN

Saras D. Sarasvathya nahm in empirischen Studien Erfolgsmodelle unter die Lupe und leitete daraus folgende vier Prinzipien zur Entscheidungsfindung in Situationen der Ungewissheit ab:

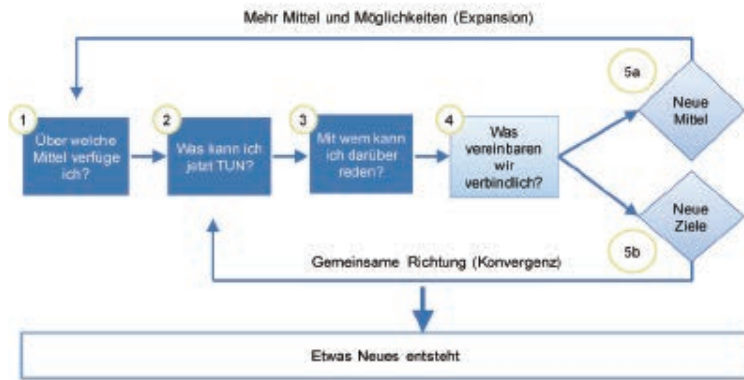
- > das Prinzip der Mittelorientierung: Es besagt, dass die verfügbaren Mittel und Ressourcen bestimmen, welche (veränderlichen) Ziele das Unternehmen anstrebt – und nicht umgekehrt.
- > das Prinzip des leistbaren Verlusts: Es besagt, dass nicht der erwartete Ertrag, sondern der Verlust oder Einsatz, den das Unternehmen verschmerzen kann, ohne zum Beispiel seine Existenz zu gefährden, bestimmen, welche Gelegenheiten es wahrnimmt beziehungsweise welche Schritte es tatsächlich unternimmt.
- > das Prinzip der Umstände und Zufälle: Es besagt, dass ein Unternehmen unerwartete Ereignisse, Geschehnisse, Umstände sowie Zufälle als Hebel zur Veränderung nutzt und in Innovationen und unternehmerische Gelegenheiten transformiert.
- > das Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften: Es besagt, dass Partnerschaften mit Personen oder Organisationen eingegangen werden, die bereit sind, trotz der bestehenden Ungewissheit verbindliche Vereinbarun-

gen zu treffen. Sie investieren eigene Mittel in die Kreation von Gelegenheiten, sodass die Erfolgsaussichten steigen und die Erfolgsrisiken für die einzelnen Partner sinken.

GEMEINSAM NEUES SCHAFFEN

Basierend auf diesen vier Prinzipien entwickelte Saras D. Sarasvathya das dynamische Effectuation-Modell. Es zielt darauf ab, eine Vielzahl von Personen oder Organisationen in einer von Ungewissheit geprägten Situation auf neue Wege oder Ziele einzuschwören, sodass sie gemeinsam etwas ganz Neues erschaffen können.

Dieses Projektmanagementmodell stellt vieles auf den Kopf, was Führungskräfte sowie Projekt- und Changemanager gelernt und verinnerlicht haben. Dazu gehört beispielsweise das Credo: Je genauer 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 dieses Credo jedoch fraglich. ▶



Quelle: Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (nach Faschingbauer, Michael; Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2013)

© Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

Ein solches Modell setzt voraus, dass die Führung Entscheidungsmacht an die Projektbeauftragten abgibt. Sie muss es zudem aushalten, wenn diese unkonventionelle Lösungswege beschreiten – schliesslich sollen sie ja etwas ganz Neues erschaffen. Aber auch bei den Projektmitarbeitern, die es gewohnt sind, dass ihnen die Führung klare Zielvorgaben macht, ist ein Umdenken nötig. Sie müssen lernen, mit einem vorübergehenden Führungsvakuum zurecht zu kommen – so lange bis belastbare Zukunftsaussagen möglich sind und die chaotische oder komplexe Entscheidungssituation somit kompliziert oder einfach wird.

Wie Unternehmer etwas Neues erschaffen können, zeigt das dynamische Effectuation-Modell.

VON STARREN PLÄNEN LOSLASSEN

Das klassische Projektmanagement ist es zudem gewohnt, dass das Ziel vorgegeben ist und sich Projekte ausgehend von ihm sozusagen rückwärts planen lassen – mit Meilensteinen, um den Projektfortschritt zu kontrollieren. Ist das Ziel

jedoch unklar oder steht es unter Vorbehalt – was für viele Projektmanager ungewohnt und hochgradig verunsichernd ist –, erfolgt die Planung ausgehend von den vorhandenen Ressourcen und Mitteln. Und anschliessend schauen die Verantwortlichen mal, wie weit und wohin sie damit kommen.

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 traditionellen 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 beschrieben sind, sondern das Unternehmen agil – also situativ und kontextabhängig – entscheiden muss, welchen Lösungsansatz es wählt.

SITUATIV ENTSCHEIDEN

Eine Verschwendung von Ressourcen und wenig effektiv wäre es, einfach lösbare Probleme und Aufgaben agil anzugehen. Anders ist es, wenn beispielsweise auf-

grund des dynamischen Umfelds die Entscheidungssituation kompliziert, komplex oder gar chaotisch ist. In diesem Fall ist es hilfreich, sich vor dem Start eines Projektes zum Beispiel mithilfe 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. Und in Folge dessen

sagen die Beteiligten anschliessend: Agilität funktioniert nicht. Agilität setzt also voraus, dass die Projektbeteiligten das situationsbezogene 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 der Projektplanung, -gestaltung und -durchführung nötig. Dieses Bewusstsein gilt es bei ihnen zu entwickeln.



Den Charakter des Projektes offen legen und dann agil eine Entscheidung treffen.



KATJA VON BERGEN

ist Unternehmens- und Management-beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner.

www.kraus-und-partner.de