

Eckhard Heidling, ISF München

Erfahrungsgeliteter Umgang mit Ungewissheit
in Projekten - empirische Befunde



Überblick

Vorbemerkung

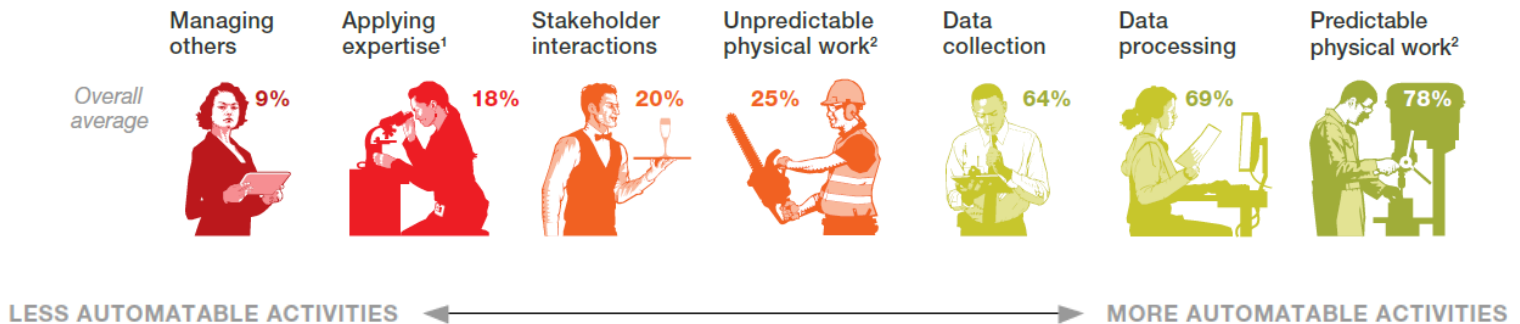
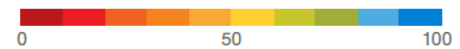
1. Ausgangssituation
2. Situativer Umgang mit Ungewissheit
3. Schlussfolgerungen



The technical potential for automation in the US

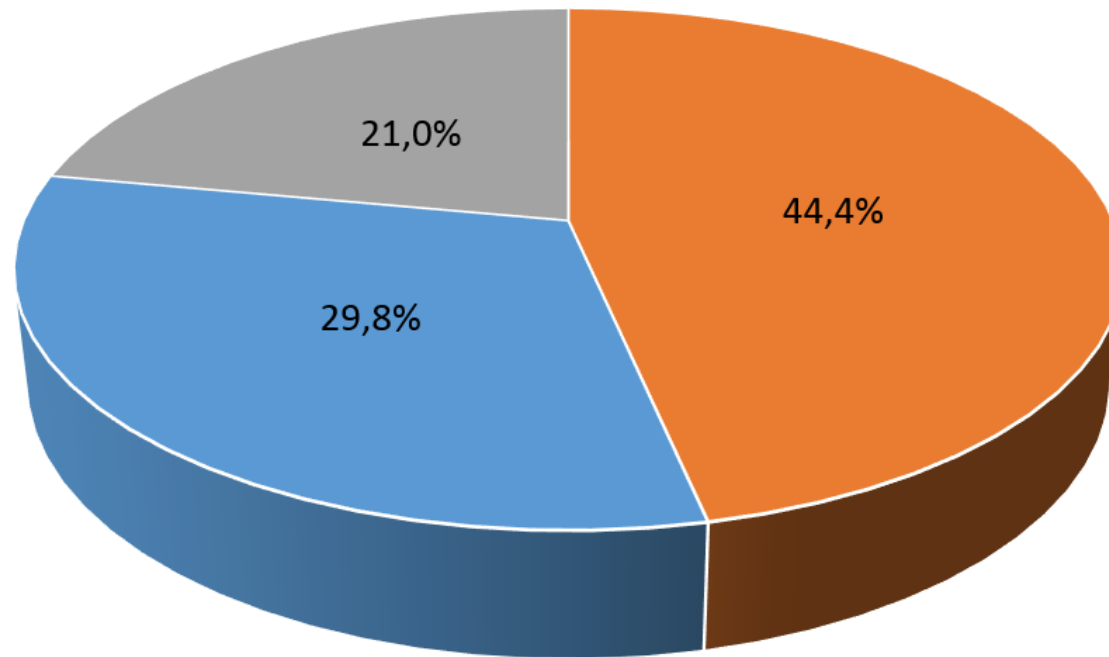
Many types of activities in industry sectors have the technical potential to be automated, but that potential varies significantly across activities.

Technical feasibility: % of time spent on activities that can be automated by adapting currently demonstrated technology



Projektintensität und Innovationserfolg

Anteil von Projekten an der gesamten Arbeitszeit:



Innovationserfolg: ■ hoch ■ mittel ■ gering



1. Ausgangssituation

- Die Potenziale von Ungewissheiten i.S. innovativer Lösungen für zukünftige Entwicklungen werden zur Wertsteigerung von Projekten zu wenig genutzt. Erschwert und wenig ausgebildet werden reflexive Handlungsweisen von Projektbeschäftigten, die entscheidend zur Lösung von ungewissen Situationen im Projektablauf gesehen werden (Lechler et al. 2013; Lehtiranta 2014; De Meyer et al. 2002).
- Projektmanager, die in der Lage sind, zwischen Ungewissheit und Risiko zu differenzieren, identifizieren mit höherer Wahrscheinlichkeit neue Potenziale im Projekt (Lechler et al. 2013)
- Projektmanager mit einer vorausschauenden Perspektive und einer offenen Haltung sind eher in der Lage, Situationen mit Ungewissheit adäquat zu klassifizieren sowie Potenziale von Wertsteigerungen in Projekten zu identifizieren (Lechler et al. 2013; Williams et al. 2012)



1. Ausgangssituation

- Ein produktiver Umgang mit Ungewissheiten wird in einer Mischung der Anwendung formaler Regeln des PM und intuitivem Handeln gesehen. „This confirms the need for ‘gut-feeling’ approaches that can capture signals not easily covered by more formal approaches. [...] This is the key to fixing the shortcomings of any formal assessment, or combinations of such.” (Williams et al. 2012, 47)
- Diese besonderen Fähigkeiten im Umgang mit Ungewissheiten werden in erster Linie persönlichkeitspezifischen Eigenschaften von Projektmanagern zugeschrieben (Cohen et al. 2013; Thamhain 2013, Söderholm 2008).
- Weitgehend unbestimmt bleibt die Handlungssituation der Projektakteure



2. Situativer Umgang mit Ungewissheit

- „Es gibt viele nicht erwartete Ereignisse, es gibt kein Projekt, das nach Plan durchläuft“; „Kritische Situationen sind im Prinzip die Norm“
- Handlungsfähigkeit nicht nur trotz, sondern mit Ungewissheit aufrechterhalten und weiterentwickeln
- Nicht Ersetzung sondern Erweiterung der verfügbaren Instrumente zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten
- Arbeitshandeln in Projekten ist gekennzeichnet durch Verschränkungen
 - Eigenes Fachwissen, Wissen anderer fachlichen Domänen, übergreifendes Prozesswissen, Erfahrungswissen
 - Fachliche/überfachliche Handlungskompetenzen in kontextbasierten Kooperations- und Kommunikationsprozesse anwenden



2. Situativer Umgang mit Ungewissheit - dialogisch-exploratives Vorgehen

- Um das zeitliche Zusammenspiel im Projektnetzwerk zu gewährleisten, kommt es insbesondere auf termingetreue Lieferungen der Zulieferer an. Dazu setzen die Projektleiter formale Ablaufpläne ein. „Ich sage ihm klipp und klar, also meiner Vorstellung nach glaube ich nicht, dass es zu schaffen ist. Dann muss er mir einen Tagesplan machen“(Projektleiter, Maschinenbau)
- Die Überprüfung dieser Planvorgaben erfolgt dagegen ganz überwiegend mittels situativer Handlungsmodi mit Rückgriff auf Erfahrungen und subjektiven Einschätzungen. „Ja, wenn einer Lieferverzug hat zum Beispiel [...] Man braucht detaillierte Pläne, wie es dann alles weitergeht, und es ist ja auch manchmal das Gespür, der Versuch. [...] Und dann schaust du die Maschine an und weißt es selber, weil du selber mal irgendwo geschraubt hast. Kann es sein – kann es nicht sein? [...] Ich würde mal sagen, so 80 Prozent mit Sicherheit das Verhalten des Lieferanten richtig einzuschätzen“(Projektleiter, Maschinenbau)



2. Situativer Umgang mit Ungewissheit – assoziativ-bildhaftes Denken

- Ein Ereignis im Projektverlauf löst bestimmte Assoziationen, Bilder und Vorstellungen aus, die zu neuen Lösungen führen können - „ich sehe das wie in einem Film“, „ich spiele das nicht nur in Gedanken durch, sondern versetze mich in die Situation hinein“
- Vorausschauende Wahrnehmungen geben den Projektleitern wichtige Hinweise dafür, mögliche Wirkungen und Rückwirkungen ihrer Entscheidungen in ihrem aktuellen Arbeitshandeln zu berücksichtigen.
- „Die Fähigkeit, etwas vorauszublicken und das Zukünftige schon ein bisschen [...] anzusprechen oder zu kontrollieren. Kommt es, kommt es nicht? Wer das schon kann, hat im Projektmanagement gute Karten, weil er nicht immer erst reagiert, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, sondern im Vorfeld schon weiß, das klappt, da haben wir noch Schwierigkeiten, da müssen wir gerade verstärkt Ressourcen in die Richtung schicken“ (Projektleiter, Maschinenbau)



2. Situativer Umgang mit Ungewissheit – empfindend-spürende Wahrnehmung

- Sinneseindrücke wie Geräusche und Stimmungen fließen in die Informationsverarbeitung ein, etwa in der Zusammenarbeit mit den Kunden
- So werden in der ersten Projektphase bei der Analyse der Ist-Situation in Kundenunternehmen Check-Listen und Instrumente zur Datenaufnahme eingesetzt. Zugleich ist das Arbeitshandeln durch situative Einschätzungen geprägt, die sich auf Gefühle und die Aufnahme atmosphärischer Stimmungen stützen.
- „Die Geschäftsprozesse sind zwar in allen Unternehmen, in allen Branchen in etwa gleich, aber jedes Unternehmen tickt anders. Das muss man sehen. Man muss das riechen, wie die Abläufe in dem Unternehmen sind“ (Projektleiter, Engineering)



2. Situativer Umgang mit Ungewissheit – Beziehung zur Umwelt

- Im Zentrum steht das ‚gemeinsame Tun‘, das auch den Umgang mit Gegenständen einschließt. Bei einer gegenstandsorientierten Kooperation werden in der gemeinsamen Handlungssituation Skizzen und Entwürfe erstellt, worauf die weiteren Projektarbeiten aufbauen.
- „Wir erstellen in Absprache ein Konzept, was der Techniker dann aufsetzt als Zeichnung, als Plan. Dann schauen wir uns dieses ganze Konzept noch mal an und dann wird das freigegeben“ (Projektleiter, Bau)
- „Ich gehe zu dem kurz hin, habe meinen Zettel dabei und dann erklären wir es gegenseitig, man schmiert ein bisschen, macht ein bisschen Zeichnung, weil so ein Bild sagt mehr wie tausend Worte. Dann erklärt man sich das gegenseitig, was wir so machen und dann ist es meistens innerhalb von 5 min erledigt, bevor ich da eine E-Mail aufsetze und vielleicht 5 oder 10 oder 15 Minuten rumschreibe “ (Projektleiter, Elektrotechnik)



3. Schlussfolgerungen - operative Ebene

Situatives Projektmanagement		
Dimensionen	Herausforderungen	Lösungsansätze
Zielbestimmung	Vorgabe eines Rahmens statt vorab feststehender Ziele	Präzisierung der Ziele im Projektverlauf durch Nutzung nichtlinearer Prozesse und vernetzter Strukturen
Zeitliche Planung	Flexibler zeitlicher Rahmen	Genauere Terminierung wird zwischen Projektpartnern abhängig vom Verlauf der Projektphasen ausgehandelt
Art des Vorgehens	Häufig unscharf und wenig planbar	Explorativ-entdeckend, dialogisch-interaktiv: keine Pfadvorgaben, unbekannte Wege erkunden, Misserfolg als Erkenntnisgewinn, interaktive Vermittlung der Ideen und Ergebnisse
Art der Steuerung	Hohes Maß an flexiblen Umorientierungen erforderlich, um nicht vorhersehbare Wege zum Innovationsziel offenzuhalten	Leitung als Moderation: offene Strukturen schaffen, durch die Vertrauen entsteht



4. Schlussfolgerungen - strategische Ebene

- Projektmanagement im Rahmen des Innovationsmanagements nicht nur auf operativer, sondern auch auf strategischer Ebene stärkeres Gewicht verleihen (Wald et al. 2015)
- Anforderungen an das leitende Management: Fokus vom klassischen "triple constraint management" (schedule, budget, scope performance) zu einer "business value optimization" verschieben durch
 - Empowerment der Projektmanager
 - Förderung von Kompetenzen und Fähigkeiten im Bereich change management, Flexibilität, Innovation
 - Verschränkung zwischen Geschäftsstrategie und Projektmanagement sicherstellen (Interaktion Projekt-Linie stärken, cross learning im Arbeitsprozess initiieren und stärken) (Lechler et al. 2013)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Eckhard Heidling
ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0

eckhard.heidling@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de



Literatur

- Chui, Michael; Manyika, James; Miremadi, Mehdi (2016): Where machines could replace humans – and where they can't (yet). In: McKinsey Quarterly, July 2016; pp.1-14.
- Cohen, Yuval; Ornoy, Hana; Keren, Baruch (2013): MBTI Personality Types of Project Managers and Their Success: A Field Survey. In: Project Management Journal, Vol. 44 (3), pp.78-87.
- De Meyer, A.; Loch, C.H.; Pich, M.T. (2002): Managing Project Uncertainty: From Variation to Chaos. In: MIT Sloan Management Review, Winter 2002, S.60-67.
- Heidling, Eckhard (2012): Management des Informellen durch Situatives Projektmanagement. In: F. Böhle, Fritz; Bürgermeister, Markus; Porschen, Stephanie (Hrsg.): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgelenkt, spielerisch. Berlin: Springer, S.69-114.
- Lechler, Thomas; Edington, Barbara H.; Gao, Ting (2013): The Silver Lining of Project Management. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Lehtiranta, Liisa (2014): Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. In: International Journal of Project Management, 2014, Vol. 32 (4), pp.640-653.



Literatur

- Söderholm, Anders (2008): Project management of unexpected events. In: International Journal of Project Management, Vol. 26 (1), pp.80-86.
- Thamhain, Hans (2013): Managing Risks in Complex Projects. In: Project Management Journal, 2013, Vol. 44 (2), pp.20-35.
- Wald, Andreas; Spanuth, Thomas; Schneider, Christoph; Futterer, Fabian; Schnellbacher, Benedikt; Schoper, Yvonne (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. (https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/GPM_Studie_Vermessung_der_Projekt%C3%A4tigkeit.pdf, Abruf: 21.3.2016)
- Williams, Terry; Klakegg, Ole J.; Walker, Derek H. T.; Andersen, Bjørn; Magnussen, Ole M. (2012): Identifying and Acting on Early Warning Signs in Complex Projects. In: Project Management Journal, Vol. 43 (2), pp.37-53.