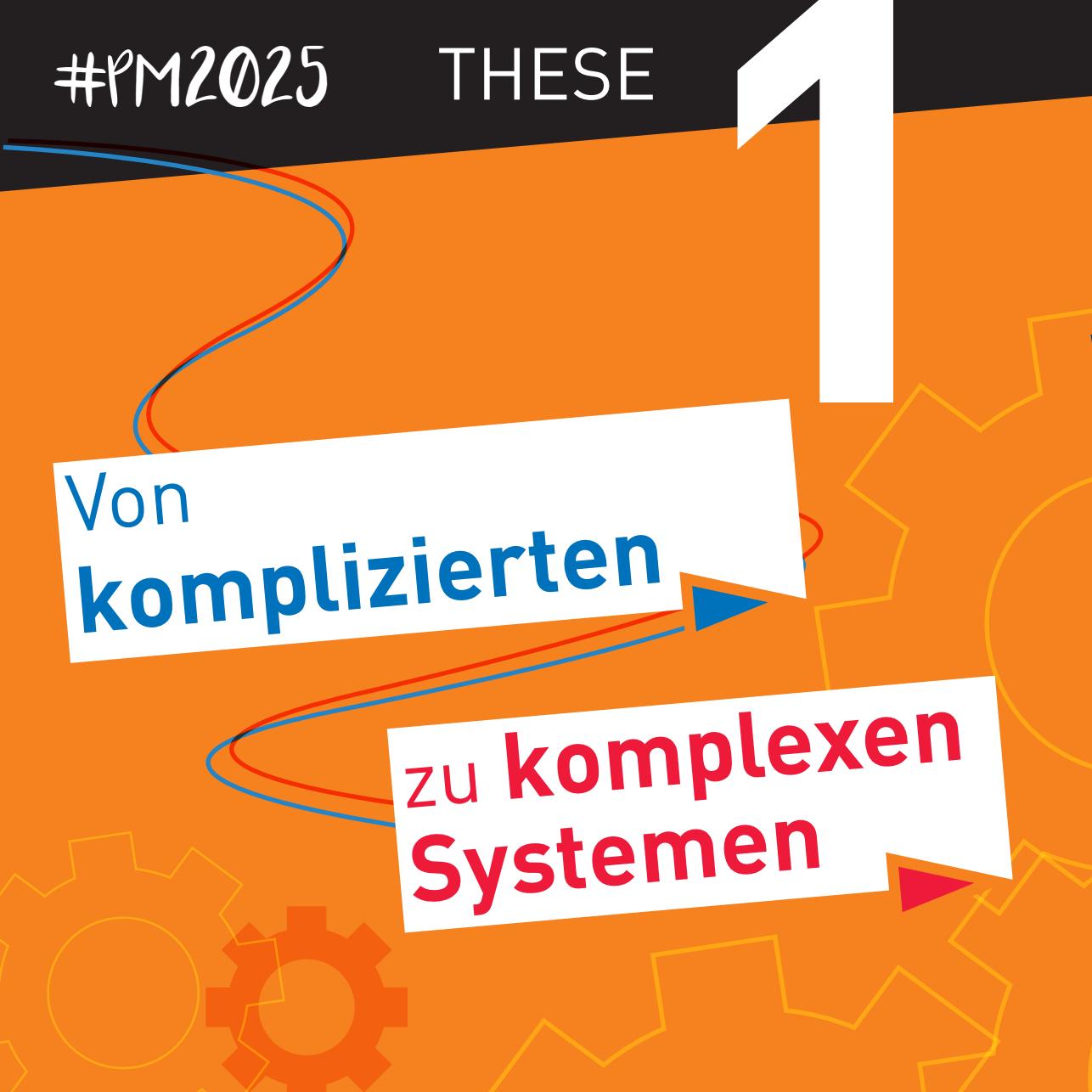




Von  
**komplizierten**

**zu komplexen**  
**Systemen**





Mo Di Mi Do Fr Sa So







Komplexität bedeutet,  
da kommt immer noch  
was nach.

[Olaf Hinz]



**Projekte zu managen  
ist keine leichte Aufgabe.**

Nicht ohne Grund hat sich die Disziplin Projektmanagement entwickelt, die Projektteams eine Menge hilfreicher Werkzeuge zur Verfügung stellt. Und doch kommen Projektleiter immer häufiger an ihre Wirksamkeitsgrenze ...

Projekte widmen sich per Definition inhaltlich komplexen, neuartigen Vorhaben und arbeiten auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Da geht es nicht nur um den sachlich und fachlich richtigen Projektgegenstand, sondern auch um Veränderung von Prozessen, um Zusammenarbeit, Arbeitsumgebung und oft auch um Kosten, Erlöse, Kunden, Märkte und Strategie. Gleichzeitig ist die Arbeit in Projekten auch Teil einer gesellschaftlichen Entwicklung, die von rasant wachsender Komplexität gekennzeichnet ist. Und trotzdem wird immer noch versucht, das System Projekt mit Methoden, best practice Prozessen und KPIs zu steuern.

Wir glauben, dass diese Art des Umgangs unter anderem an einem weit verbreiteten Irrtum liegt: **Projekte werden dann erfolgreich, wenn sie in einem streng methodischen Prozess durchgeführt werden.** Ein wesentlicher Unterschied wird dabei ausgeblendet: komplex vs. kompliziert.



Mit **komplizierten** Fragestellungen umzugehen, daran sind Projektmanager gewöhnt, und viele sind dafür zertifiziert und ausgebildet. Es ist die notwendige Bedingung für erfolgreiches Projektmanagement: Alle komplizierten Themen, die mit Aufwand, hohem Einsatz und guter Ressourcenqualität „zu knacken“ sind, werden mit modernen Methoden, IT-Einsatz und konsequenter Delegation gemanagt.

Aber genauso gilt die hinreichende Bedingung für erfolgreiches Projektmanagement: Alle **komplexen** Themen, die mit teilweiser Unvorhersagbarkeit, Rückkopplungen, „Chaos“ und nicht-linearer Dynamik daherkommen, werden mit Alternativen geplant und mit Entscheidungskraft geführt.

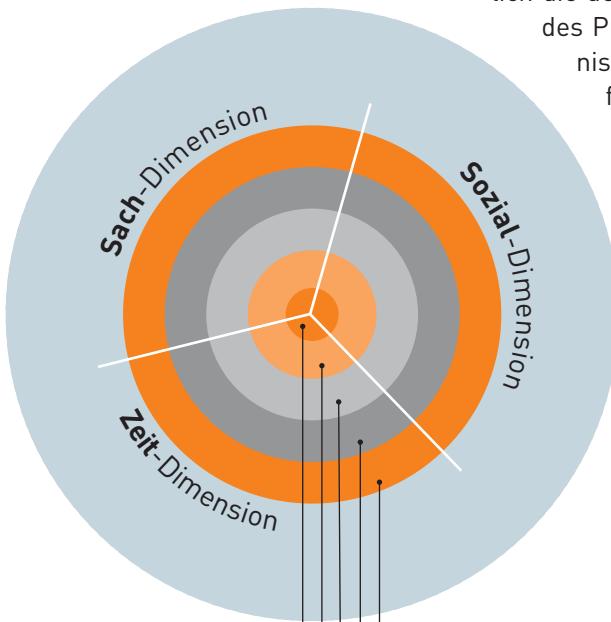
Wir beobachten, dass in typischen „Projektschiffen“ der Maschinenraum mit Managern überfüllt ist, die komplizierte Prozesse meistern, und ein eklatanter Mangel an Talent, Wissen und Führung für ungewisse Situationen vorliegt. **Wir glauben, dass dies daran liegt, dass der Unterschied zwischen komplex und kompliziert oft nicht verstanden oder ganz einfach übersehen wird.**



Zu oft werden die (formalen) Methoden, mit denen komplizierte Themen gut bearbeitet werden können, in die komplexe Welt „hinübergerettet“. **Stattdessen sollte bei der Bewältigung von Dynamik, Ungewissheit und projektypischen „Überraschungen“ auf (neue) Ideen und das individuelle Können der Projektarbeiter gesetzt werden.**

Denn die formale „Planwirtschaft“ in der Projektleitung, die versucht, die reale Komplexität durch Prozesse, Methoden und Tools „wegzumanagen“, macht Projekte zunicht, noch bevor sie sich erfolgreich entwickeln können.

Viele Projekte scheitern daran, dass Unternehmen in die Komplexität „hineinstolpern“ und die darin enthaltene Einladung zur Überforderung voll auskosten, indem sie einem komplexen Projekt mit derkömmlichen Tools begegnen und darum scheitern müssen. Und dies meist aus einem Missverständnis heraus, dass es sich nicht um komplexe, sondern nur um komplizierte Themen handelt. Dabei erkunden Projekte doch das Neue und stoßen ein Fenster zu dem auf, was außerhalb des Unternehmens gemacht, gedacht oder ebenfalls gerade probiert wird. Gerade dieser hohe Anspruch, der durch die Pionierleistung ([→ These 2](#)) in Projekten entsteht, lässt Organisationen oft zum ersten Mal das Phänomen der Komplexität erkennen.



## Komplexität wirkt auf mehreren Ebenen:

Da gibt es die drei „inneren“ Ebenen, nämlich die des Projektmanagers selbst, die des Projektteams und die der Organisation in der das Projekt stattfindet. Dazu kommen als „äußere“ Ebenen die Umwelt des Projektes und die Gesellschaft. Diese sind uns wohlbekannt: **Globalisierung, Internationalisierung, Digitalisierung und Demographie** seien da nur als ersten Stichworte genannt.

Die Veränderung der inneren und äußeren Komplexität beeinflussen sich dabei immer häufiger so, dass sich kleine und große Wellen vor unserem Projektschiff zu einer Monsterwelle aufschaukeln können.

ALSO: JE KOMPLIZIERTER EIN PROJEKT IST,  
DESTO WIRKSAMER SIND DIE HERKÖMMLICHEN  
PROJEKTMETHODEN. JE HÖHER ABER DER  
KOMPLEXE ANTEIL IM PROJEKT WIRD, DESTO  
HILFREICHER SIND ANDERE WERKZEUGE ...



Projektparlament & Konsenswerkstatt

Stacey Matrix

Segeln auf Sicht

Canvas

Matrix

PAVE

Cynefin





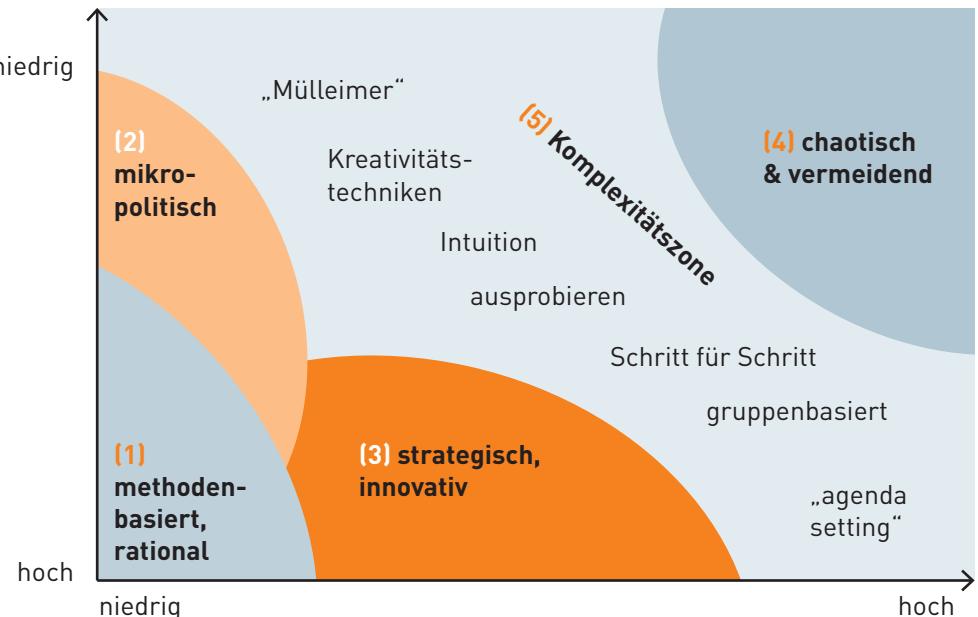
Ralph D. Stacey verdanken wir ein **Werkzeug, das die Entscheidungsfindung für Projektmanager transparenter macht**. Abhängig vom Grad der Ungewissheit und von der Klarheit über den Projektgegenstand spannt sich ein Feld unterschiedlicher Entscheidungsprozesse auf, die für die jeweilige Situation gut oder weniger gut geeignet sind. Wir schlagen eine modifizierte Form der Matrix vor: Sie klammert den Bereich der „einfachen“ Aufgaben (hohe Gewissheit über den Projektgegenstand und das Vorgehen) aus, die durch Standardisierung und Automatisierung leicht lösbar sind. Dazu braucht es uns Projektmanager nicht!

Links unten liegen die Bereiche, in denen komplizierte Themen vorherrschen und die Projektmanager heute überwiegend „im Griff“ haben. Sie nutzen dazu bewährte PM-Methoden (1), verhandeln mit relevanten Stakeholdern kontinuierlich die Zielgrößen (2) und wechseln bei steigender Ungewissheit von der SOLL-IST Steuerung zu einem engen Monitoring, mit dem gewährleistet wird, dass die aktuellen Meilensteinergebnisse zur Unternehmensstrategie und -kultur passen (3).



## Stacey Matrix

Klarheit über den Projektgegenstand



nach Ralph D. Stacey, 2003

Ungewissheit über  
das Projektvorgehen

Rechts oben ist der Bereich skizziert, in dem weder Gewissheit noch Klarheit herrscht (4). Entscheidungswerkzeuge schlagen fehl, stattdessen ist oft das „Hintern an die Wand“-Phänomen zu beobachten, d.h. jeder versucht, Entscheidungen zu vermeiden und die eigenen „Nicht-Schuld“ abzusichern. Dieser Bereich ist nicht der Bereich in dem Projektarbeit wirksam werden kann.

In der Mitte findet sich dann die Komplexitäts-Zone (5), in der in Zukunft ein erheblicher Anteil von Entscheidungen im Projekt liegen wird. Kennzeichnend für diesen Bereich ist, dass er „fließenden“ Charakter hat und daher unterschiedliche Werkzeuge zur Verfügung stehen.



**Dazu ein Beispiel:** Die erstmalige technische Einführung eines neuen Social Intranet in einer Organisation ist ein kompliziertes Vorhaben. Der Projektgegenstand ist gut bekannt, nur der Weg dahin für die Organisation, die dies zum ersten Male macht, ist „ziemlich“ unbekannt. Wenn dieses Social Intranet allerdings auch von den unterschiedlichen Nutzergruppen aktiv zur Vernetzung und Kollaboration genutzt werden soll, wird das Vorhaben komplex: Die Nutzerbedürfnisse sind vielfältig und ändern sich dynamisch, durch die Vernetzung entstehen neue Bedürfnisse und Praktiken, die zuvor noch gar nicht vorhersehbar waren. So wird das ursprünglich komplizierte Vorhaben allein durch die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse zu einem komplexen Projekt.



## Sinnvolle Werkzeuge:

Das Entscheidungssystem des Mülleimers: Damit wird versucht, durch „organisierte Anarchie“ das unsystematisch verteilte Wissen in der Organisation zu nutzen.

Der konsequente Einsatz von Kreativitätstechniken, gerade bei Unklarheit und Ungewissheit.

Die Nutzung des intuitiven Repertoires und des „trial & error“-Vorgehens: Der Max-Planck-Direktor Gerd Gigerenzer hat das zu Recht als unbewusste Intelligenz markiert. Ein iteratives Schritt für Schritt-Vorgehen, wie es sich in zahlreichen agilen Ansätzen wiederfindet.

Prozesse, die die Intelligenz der Gruppe bewusst fokussieren und die unterschiedliche Zusammensetzung des Projektteams nutzen.

Agenda setting, d. h. die bewusste Beschränkung auf nur ganz wenige, klar abgestimmte Eigenschaften des Projektgegenstands.

MÖCHTEN SIE AUCH IN UNGEWISSEN UND UNKLAREN  
PROJEKTEN HANDLUNGSFÄHIG BLEIBEN, UND MÖCHTEN  
SIE BEI DER „SORTIERUNG“ IHRER OPTIONEN  
MEHR KLARHEIT? DAFÜR IST DIE STACEY MATRIX  
EIN HERVORRAGENDES INSTRUMENT.

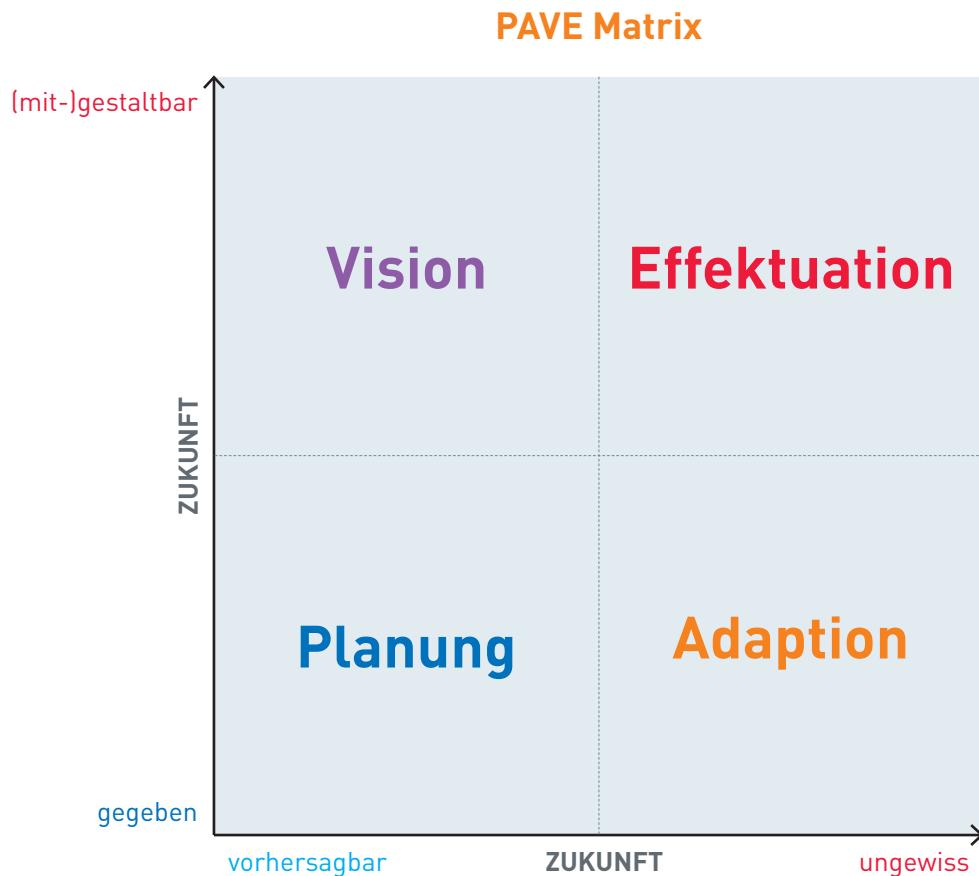


PAVE ist ein Instrument aus der Effectuation-Forschung. **Es wurde entwickelt, um die zur jeweiligen Situation passende Bewältigungsstrategie zu wählen.** Dabei werden zwei Aspekte der Zukunft getrennt voneinander betrachtet:

- Ist die Zukunft von uns mit-gestaltbar oder müssen wir sie als gegeben hinnehmen und uns entsprechend positionieren?
- Ist die Zukunft für uns vorhersagbar oder gänzlich ungewiss?

Die Auswertung bzw. Einordnung von Vorhaben erfolgt mithilfe einer 4-Quadranten-Matrix, bei der eine Achse die Vorhersagbarkeit bzw. Ungewissheit der Zukunft, die andere Achse den eigenen Einfluss auf die Zukunft ausdrückt:





nach Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. 2006

**P** steht dabei für **Planung** bzw. einen planerischen Strategieansatz, der immer dann erfolgversprechend erscheint, wenn die Zukunft zwar vorhersagbar aber nicht durch das eigene Handeln gestaltbar ist.

**A** steht für **Adaption**, also eine Anpassungsstrategie, die dann Erfolg verspricht, wenn die Zukunft weder vorhersagbar noch durch das eigene Handeln beeinflussbar ist.

**V** steht für **Vision** oder eine visionäre Strategie, die immer dann erfolgversprechend erscheint, wenn die Zukunft vorhersagbar erscheint und wir sie aktiv nach den eigenen Vorstellungen gestalten können.

**E** steht für → **Effectuation**, sie ist immer dann die passende Strategie, wenn die Zukunft zwar nicht vorhersagbar aber durch unser Handeln beeinflussbar ist.

Das PAVE Modell kann Ihnen zu Beginn eines neuen Vorhabens helfen, indem Sie Ihr Projekt bzw. den Markt, in dem Sie sich bewegen werden, offen und ehrlich in die Matrix einordnen – idealerweise im Team. So können verschiedene Perspektiven einfließen.



**Sammeln Sie dazu ehrliche Antworten auf die folgenden Fragen zu Ihrem Projekt:**

**P:** Welche Faktoren, die auf den Erfolg unseres Projektes wirken, sind sicher vorhersagbar und nicht von uns gestaltbar bzw. beeinflussbar, also als gegebene Rahmenbedingung anzusehen?

**A:** Welche Erfolgsfaktoren für unser Projekt sind ungewiss, lassen sich also nicht vorhersagen, und können nicht von uns beeinflusst bzw. gestaltet werden?

**V:** Welche Erfolgsfaktoren können wir selbst nach unseren eigenen Vorstellungen gezielt beeinflussen bzw. mit-gestalten, sodass sie sicher eintreffen?

**E:** Welche Erfolgsfaktoren lassen sich von uns zwar beeinflussen bzw. mit-gestalten, allerdings ohne Sicherheit, dass das gewünschte Ergebnis eintrifft?

Auf Projekte bezogen, können Sie beispielsweise die folgenden Faktoren genauer betrachten:

**Projektziele**

**Projektinhalte bzw. Funktionsumfang**

**einzusetzende Technologie**

**relevante Geschäftsprozesse**

**Organisationsstrukturen**

**Budget und Zeitrahmen**

**Schnittstellen zu bestehenden Systemen**

**die Zusammensetzung Ihres Projektteams**

**Bedürfnisse bzw. Anforderungen der Nutzer und Stakeholder**

**das Vorgehensmodell**

... sowie alle weiteren Rahmenbedingungen, die Einfluss auf den Erfolg Ihres Projektes haben werden.

Bei großen Vorhaben können Sie noch eine Ebene tiefer gehen und unterschiedliche Aspekte des Projekts betrachten: Daraus ergibt sich ein differenzierter und somit erfolgversprechender Strategie-Mix und passende Vorgehensweisen für unterschiedliche Aspekte bzw. Teilprojekte.



Darüber hinaus stehen auch Fragebögen zur Selbstreflexion und Einordnung der eigenen Persönlichkeit in die PAVE Matrix zur Verfügung: **Die Auswertung zeigt, welche Handlungsstrategien man selbst intuitiv bevorzugt.** Wenn jedes Teammitglied die eigenen Strategiepräferenzen im Team offenlegt, entsteht Transparenz und Sie können gemeinsam nach Lösungen suchen: **Welche Strategien werden im Team systematisch vernachlässigt oder bevorzugt? Passt das zu unserem Vorhaben? Benötigen wir noch jemanden mit einer alternativen Handlungspräferenz im Team?**



Fragen Sie sich, ob klassische Planung oder Agilität oder etwas ganz anderes der passende Ansatz für Ihr Projekt ist? Haben Sie Zweifel, dass Ihre derzeitige Handlungsstrategie erfolgversprechend ist?

DURCH EINE ANALYSE IHRES VORHABENS MITHILFE  
DES PAVE-MODELLS GEWINNEN SIE NEUE  
ERKENNTNISSE ZU PASSENDEN HANDLUNGSSTRATEGIEN!  
PROBIEREN SIE ES EINFACH EINMAL AUS!



So nennt der leider viel zu früh verstorbene Peter Kruse die angemessene **Reaktion auf zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und wechselnde Winde**. Denn die Paradigmen für Führung und Management haben sich geändert: In einer digitalen 4.0-VUCA-Welt haben die Projektkulturen einen entscheidenden Vorteil, die Werte verkörpern, die Komplexes von Kompliziertem unterscheiden und die gerade in stürmischer See Haltung zeigen.

Was uns zukünftig voranbringt, sind die Prototypen (oder → **Pretotypen**), die „good enough“ sind, – nicht die „ausgetesteten“ Exzellenzlösungen. Ausgefielte Projektpläne abzustimmen und niederzuschreiben, ist oft nur noch Zeitverschwendug. Arbeitspaketaufträge, Vorgehensmodelle und harte Projektprozesse, bei denen in der Formulierung um jedes Wort gerungen wird, sind immer öfter bereits nach der Drucklegung veraltet. Task Boards, → **Canvas** und Design Thinking sind dagegen sinnvolle Hilfsmittel, um die nächsten Schritte gemeinsam anzugehen, um sie transparent zu machen und leicht an neue Erkenntnisse anzupassen.

Klug ist es, lieber rasch und unvollständig zu handeln, statt spät und vollständig. Der Markt wird unübersichtlich, denn die Innovations- und Produktzyklen werden immer schneller – und die Big-Data-Masse ist nicht zu überblicken. Deshalb ist es klug, kurze Strecken mit hoher Intensität zu „sprinten“, statt für lange Reisen eine Menge Gepäck mitzuführen.



Es braucht die Lust, sich immer wieder neu zu entscheiden, statt dauerhafte Weichenstellungen zu betonen. Es gilt mit der Regel „zeitnah, aber nicht im Affekt“ zu führen. Auch beim Segeln auf Sicht braucht es Entscheidungen, Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme. Besser Sie treffen diese nicht einsam und allein, sondern auf Basis intensiver Interaktion im Projektteam ([→ These 3](#)).

Unentscheidbare Entscheidungen zu treffen, Uneindeutigkeit aus halten zu können, Inhaber einer oder mehrerer temporären Rollen zu sein, statt Besitzer einer unveränderlichen Stelle, und die Unterschiede in gleichrangigen Teams zu nutzen, darauf kommt es jetzt an.

## Segeln auf Sicht ist:

**inkrementell:** weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;

**interaktiv:** weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;

**iterativ:** weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.



**Wir sehen einen Paradigmenwechsel:**

Statt kompliziert zu führen, lieber durch die Komplexität navigieren

Statt noch mehr Methodik einzusetzen, lieber Haltung zeigen

Statt zu spät und vollständig zu kommunizieren, lieber rasch und unvollständig

Statt Gemeinsamkeiten zu betonen, lieber Unterschiede nutzen

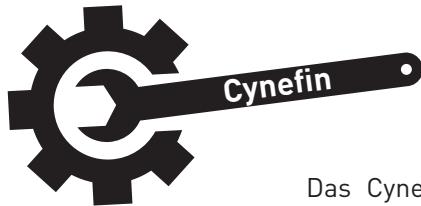
Statt die Dinge totzureden, lieber lebendige Ideen visualisieren

Statt exakt und lange zu planen, lieber auf Sicht segeln

Statt Alphatiergehabe und Macht zu benutzen, lieber Einfluss gewinnen

Statt als einsamer Held an der Spitze lieber im Team führen

STREBEN SIE AUCH EINEN PARADIGMEN-  
WECHSEL IN IHRER PROJEKTKULTUR AN?  
DANN IST „SEGELN AUF SICHT“ EIN GRUNDMODELL,  
DAS DEN AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN  
WIRKSAM BEGEGNEN KANN.



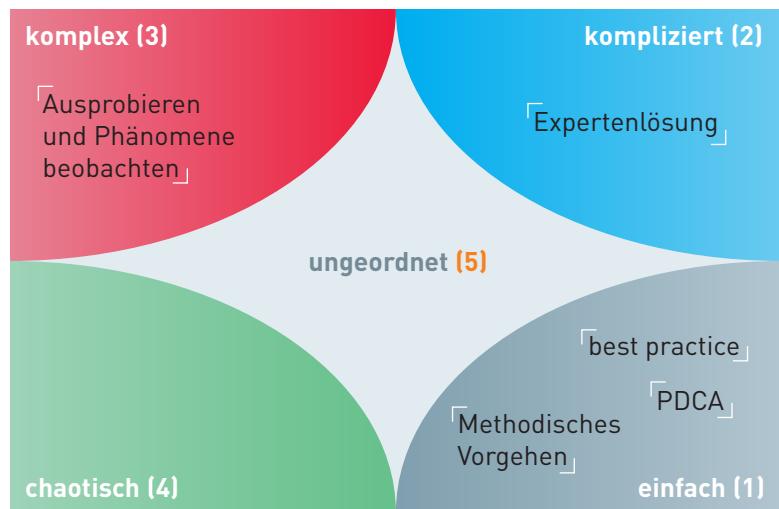
Das Cynefin Modell stammt vom walisischen Forscher David Snowden und beschreibt die zahlreichen **Faktoren in unserer Umgebung und Erfahrungswelt, die uns beeinflussen, ohne dass wir es merken**. Das Modell teilt die Probleme, mit denen Projektmanager konfrontiert sind, in fünf Kategorien ein – je nachdem, wie die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung aussieht: einfach, kompliziert, komplex und chaotisch. In der fünften Kategorie (Unordnung) befinden sich dagegen alle Probleme, bei denen nicht klar ist, welche der vier anderen Kategorien dominiert.

In einfachen Systemen **(1)** ist die Problemlösung nach dem Vorgehen beobachten – kategorisieren – reagieren die bevorzugte Variante. Das Problem ist gut strukturiert, die Ursache-Wirkungsbeziehung eindeutig bekannt und mit bewährten Methoden wie z. B. dem Plan-Do-Check-Act Zyklus von William Deming und Walter Shewhart und best practise Prozessen gut zu lösen.

Wenn es allerdings kompliziert **(2)** wird, d.h. die Ursache-Wirkungsbeziehung nicht mehr als gut strukturiert von mir zu beobachten ist, sondern ich sie „nicht verstehe“, helfen (Fach-) Experten bei der Lösung. Jetzt ist das Vorgehen beobachten – analysieren – reagieren wirksam.

Komplexität **(3)** erfordert dagegen eine Umstellung des Repertoires von Eindeutigkeit auf Mehrdeutigkeit. Da komplexe Probleme ja

## Cynefin



nach Snowden 2000

gerade durch ihre Uneindeutigkeit von Ursache und Wirkung und Nichtvorhersagbarkeit gekennzeichnet sind, helfen Kategorisierung und Analyse nicht weiter. Probieren – beobachten – reagieren ist jetzt das sinnvollste Vorgehen, um aus der Reaktion auf mein Ausprobieren evtl. Phänomene und Muster des Problems ableiten zu können.

Ist die Situation hingegen chaotisch (4), so sind noch nicht einmal beobachtbare Phänomene oder Reaktionsmuster zu erwarten. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung ist immer anders. Hier ist der



„Machertyp“ gefragt, der im Chaos trotzdem handelt und Entscheidungen nach dem Prinzip handeln – beobachten – reagieren trifft. Da lässt sich z. B. viel von Feuerwehrleuten lernen: obwohl das Haus unbekannt, der Brandherd unklar und die Situation un durchschaubar ist, agieren sie nach festen Prinzipien und (intuitiven) Entscheidungsheuristiken.

Mut und Risikofreudigkeit unterstützen die Projektmanagement-Strategie handeln – beobachten – reagieren, wenn man trotz eines unerklärlichen Fehlschlags wieder versucht, einen „Glückstreff er“ zu landen.

Wenn einem unklar ist, in welcher Position das Problem auf der Cynefin Matrix einzuordnen ist, dann liegt „Unordnung“ (5) vor. Projektmanager sind dann so verwirrt von Ursache- und Wirkungs-Beziehungen, dass sie sich wieder auf ihren individuellen Grundtypus bei der Entscheidungsfindung verlassen. Nach dem Vorgehen „wenn ich mich gar nicht auskenne, mache ich es wie immer“, managen sie das Problem, ohne die tatsächliche Situation zu berücksichtigen.

Möchten Sie Ihr Projektmanagement-Verhalten ausdifferenzieren, um variantenreicher auf die verschiedenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen reagieren zu können?

DAS CYNEFIN MODELL KANN IHNEN ALS  
DENKMODELL ZU MEHR KLARHEIT UND BESSEREN  
ENTScheidungsoptionen VERHELPEN!



Von Gerhard Wohland stammt der Begriff des dynamikrobusten Projektmanagements. Damit wird aus unserer Sicht sehr gut illustriert, worum es geht: **Projekte sind durch Unvorhergesehenes gekennzeichnet** (denn sonst wären sie Aufgaben), **und wirksames Projektmanagement muss damit umgehen können** (denn wofür wäre es sonst da)!

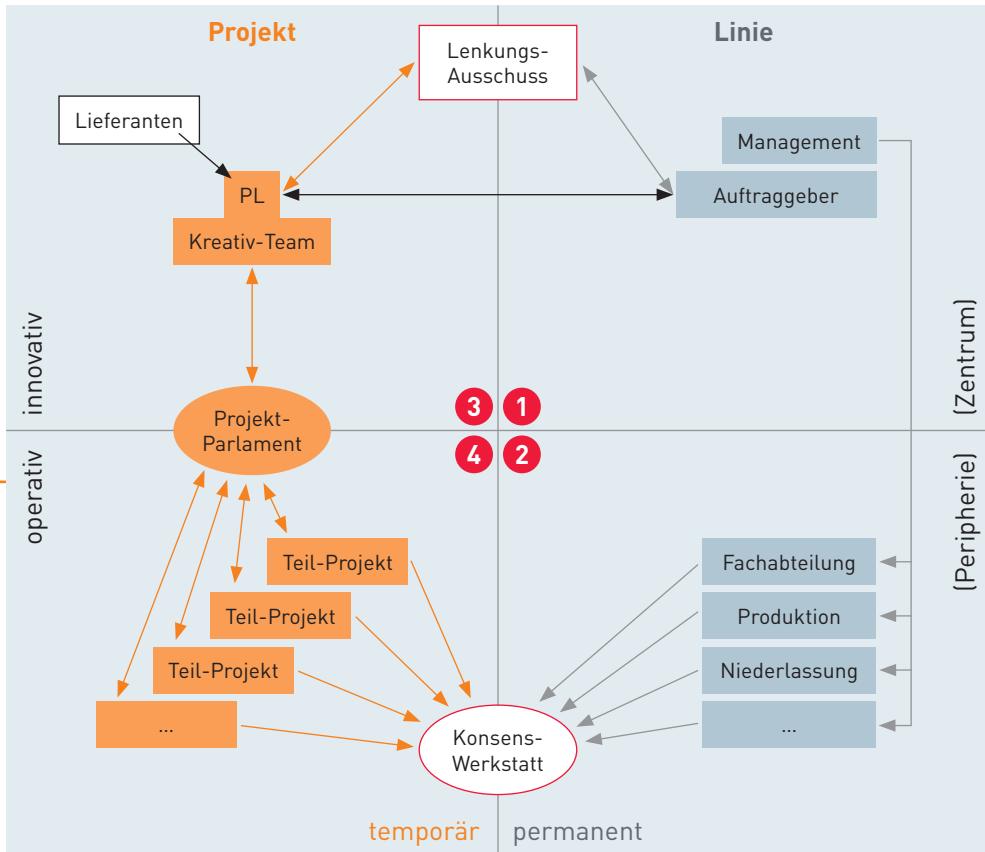
**„Dynamikrobuste Projekte sind temporäre Gebilde, die immer von einer permanenten Organisation (Linie) umgeben sind. Projekte werden nur für Probleme benötigt, die die Linie nicht lösen kann. Wir beschreiben dies durch die Unterscheidungen temporär/permanent und innovativ/operativ (oder: Zentrum/Peripherie).“**

nach Wohland 2012

Die Bereiche 1 und 2 auf der rechten Seite der Grafik **(auf der nächsten Seite)** zeigen den bekannten hierarchisch organisierten Teil des Linienmanagements einer Organisation. Links findet sich der Bereich des Projektmanagements, der uns hier besonders interessiert. Die herkömmliche Lösung des Schnittstellenproblems zwischen dem temporären Projekt und der permanenten Linie findet sich oben in der Abbildung: der Lenkungsausschuss. Er ist ein wirksames Managementgremium für komplizierte Projekte und Themen.



## Eine Umgebung dynamirobuster Projekte



Wenn es allerdings komplex wird, braucht es die Intelligenz der Gruppe (**→ These 3**), die sich z.B. durch die Großgruppenformate Projektparlament und Konsenswerkstatt aktivieren lässt.

Im Projektparlament verhandeln die Projektleitung (bzw. das Kern- oder „Kreativ“-Team) und alle Mitarbeiter der Teilprojekte sowie sämtliche Stakeholder die Interessen, Ziele und Nicht-Ziele. Das Projektparlament tagt anlassbezogen, zumindest immer dann, wenn ein Change Request vorliegt bzw. das Project Backlog einer größeren Anpassung unterzogen wird. Nach einer vorher vereinbarten Entscheidungsregel wird hier gemeinsam die Projekt-richtung und -umsetzung verhandelt und entschieden.

**Das Projektparlament unterscheidet sich von den bekannten Besprechungen, Sitzungen, Stand-ups oder Reviews vor allem durch**

- das Setting als Verhandlung, d.h. die Kommunikation orientiert sich an den Interessen und nicht primär an Ergebnissen. Die Verantwortung für die Erzeugung des Projektgegenstandes bleibt jederzeit bei den Teilprojekten,
- den ständigen Wechsel der Arbeit an Entscheidungen in der Gesamtgruppe (Parlament) und der Verhandlung in Kleingruppen (Ausschüssen) und
- die straffe Moderation (z.B. Rede-, Gegenrede, Abstimmung), wie man sie auch sonst aus dem Parlamentsalltag kennt.



Die Konsenswerkstatt ist das Gremium, in dem sich die operativen Kräfte treffen und über die Ergebnisse der Projektarbeit abstimmen. Sie beginnt immer mit einer (geheimen) Abstimmung aller Teilnehmer, ob der gerade fertiggestellte Projektgegenstand „abgenommen“ wird. Daher finden Konsenswerkstätten oft in der Nähe von Meilensteinen oder im Rahmen von Sprint Reviews statt und ersetzen die uns allen bekannte Powerpoint-Schlacht, die sonst immer rund um den Meilenstein-Termin im Lenkungsausschuss stattfindet.

**Wir empfehlen bei Konsenswerkstätten zur Bedingung zu machen, dass bei der Abstimmung eine hohe Zustimmungsrate erreicht wird, um so**

- einerseits eine hohe Verbindlichkeit des Beschlusses herzustellen
- und andererseits bisher nicht kommunizierte Konflikte und Themen aufzudecken.



An einer Konsenswerkstatt nehmen einerseits Vertreter der Teilprojekte teil, die ihr Ergebnis vorstellen, andererseits Vertreter der Linienorganisation, die das Ergebnis akzeptieren und das Tagesgeschäft übernehmen sollen. Diese Zusammensetzung erzeugt in der Regel eine gewisse Gruppendynamik, die in der Vorbereitung berücksichtigt werden muss. **Wir empfehlen daher, sowohl das Parlament als auch die Werkstatt von Moderatoren begleiten zu lassen, die im Umgang mit Gruppendynamik erfahren sind.**

SIE HABEN DAS GEFÜHL, DASS SIE MEHR  
GRUPPENINTELLIGENZ UND -KONSENS FÜR  
IHR PROJEKT BENÖTIGEN?  
DANN KÖNNEN PROJEKTPARLAMENT UND  
KONSENSWERKSTATT GUTE ERSTE INSTRUMENTE  
SEIN. PROBIEREN SIE ES AUS!



**Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität** charakterisieren die Welt, in der sich Projekte heute bewähren müssen. Dennoch – oder vielleicht deswegen? – ist der Wunsch nach klaren, eindeutigen Aussagen, nach exakten Analysen, Prognosen und Rezepten unausrottbar. Die Erkenntnis, dass sich Mitarbeiter, Teams, Bereiche und Unternehmen nicht nach kausalen Regeln steuern lassen, löst bei vielen Projektmanagern Unbehagen aus. So klammern sich noch immer viele Projektleiter an die Hoffnung, dass sie sich auf Strukturen, Spielregeln, Stellenbeschreibungen oder Motivationsrezepte verlassen können. Doch das ist leider weit gefehlt.

**Projektmanager stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, dass sie viele Ziele gleichzeitig verfolgen müssen, die sich teilweise widersprechen.** So müssen sie z. B. feste Produktanforderungen umsetzen und gleichzeitig agil auf Änderungen reagieren. VUCA gilt dabei als Herausforderung und – zugleich – als Lösungsansatz.

Die gleichzeitige Darstellung dieser vier Kräfte in einer Matrix (der unter Managern immer noch beliebtesten Darstellungsform für Zusammenhänge) ist natürlich viel zu simpel, um die umfassenden Vernetzungen zwischen ihnen darzustellen. Andererseits bietet sie einen ersten Blick auf die „neue Welt“, in der Projektmanagement sich heute und künftig bewähren muss.

Dazu ist eine Haltungsänderung notwendig, die sich in diesen Grundzügen skizzieren lässt:

## VUCA Matrix

<p><b>Komplexität</b>  <b>„Es kommt immer noch was nach“</b>  Vernetzte Situation mit vielen voneinander abhängigen Variablen, die nur teilweise vorhersehbar ist.   Die Auswirkungen der Globalisierung oder Digitalisierung sind ein gutes Beispiel. Obwohl alle Ausgangsvariablen bekannt sind, entsteht ein immer wieder überraschendes Resultat ...</p>	<p><b>Volatilität</b>  <b>„Es kommt nicht immer gleich“</b>  Situation mit Variablen, deren Abhängigkeit grundsätzlich bekannt sind, aber im Ergebnis Schwankungen unterliegen.   Die Reaktion auf eine Überraschung oder Schock (disruption) ist oft volatil. Preise schießen in die Höhe oder fallen ins Bodenlose ...</p>
<p><b>Ambiguität</b>  <b>„Es kommt immer anders“</b>  Situation mit vielen Variablen, deren Zusammenspiel vollkommen unklar ist („unknown unknowns“).   Experimente bzw. Prototypen sind ein klassisches Ambiguitätsphänomen, wenn man sich z. B. in einen unbekannten Markt „vortastet“ ...</p>	<p><b>Unsicherheit</b>  <b>„Wird es auch wirklich so kommen?“</b>  Situation in der die Abhängigkeiten gut bekannt sind, wenn man sich „anstrengt“.   Prognosen, Planung, Forschung und Entwicklung sind nur einige typische Methoden, mit denen Unsicherheit reduziert wird.</p>

UN-Gewissheit

Gewissheit



Wenn das Umfeld hoch volatil ist, dann macht Pragmatismus mehr Sinn als Prinzipientreue. Notwendige Änderungen sollten dann rasch, aber in verbindlicher **Kommunikation** erfolgen: „**Mach, was Du willst, aber Du musst darüber sprechen, damit Deine Kolleginnen und Kollegen Bescheid wissen und wiederum selbst darauf reagieren können!**“

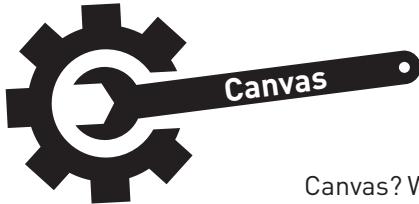
Unter hoher Unsicherheit sind harte, richtige Pläne nicht mehr als ein Mythos. Aber deshalb ist Planung nicht gleich obsolet, denn Ziele und Pläne bilden die notwendige Struktur für Kooperation. Mit dem Prinzip des ehemaligen US-Präsidenten Eisenhower „**Pläne sind unwichtig, aber Planung ist alles**“ gilt also, dass Planung an sich heilig ist, aber keinesfalls die Zahlen, Daten und Fakten darin!

**Hohe Komplexität bedeutet, dass immer noch etwas nachkommt.** Daher sollten Sie sich von der Illusion, ein Projekt sei wirklich steuerbar, schnell verabschieden: Entwickeln Sie stattdessen lieber die Anpassungsfähigkeit des Projektteams an neue Situationen.

Mehrdeutige Situationen sind Alltag im Projektgeschäft, denn es könnte auch immer anders sein oder ausgehen. Bleiben Sie daher wach und neugierig, beobachten Sie den Kontext und begegnen Sie „unvorhersehbaren“ Dingen mit fröhlicher Gelassenheit.

MÖCHTEN SIE IN EINER VUCA-SITUATION  
WEITERHIN HANDLUNGSFÄHIG BLEIBEN UND  
IHR REPERTOIRE IM UMGANG MIT VOLATILITÄT,  
UNSICHERHEIT, KOMPLEXITÄT UND AMBIGUITÄT  
ERWEITERN?

DANN ORDNEN SIE IHRE PROJEKTE ODER  
TEILASPEKTE IHRES PROJEKTES DOCH EINMAL  
IN DIE VUCA MATRIX EIN UND ÜBERDENKEN,  
OB SIE DIE JEWELS PASSENDE HERANGEHENGS-  
WEISE GEWÄHLT HABEN ODER ETWAS ÄNDERN  
SOLLTEN.



Canvas? Welches Canvas denn genau? Es gibt in der Tat eine große Anzahl an leichtgewichtigen Werkzeugen, die das Wort „Canvas“ im Namen tragen. Das sicherlich bekannteste ist das **Business Model Canvas** von Alexander Osterwalder et al. und dessen Variante **Lean Canvas** von Ash Maurya. Auch **Project Canvas** gibt es in zahlreichen Variationen. Und viele weitere mehr ...

Allen Canvas' gemeinsam ist der **Grundgedanke, die wichtigsten Merkmale einer Idee** (eines Projektes, eines Geschäftsmodells, eines Teams, eines Meetings,...) **auf einer großen „Leinwand“ transparent zu machen**. So kann jeder Beteiligte jederzeit einen Blick darauf werfen, so kann jederzeit darüber gesprochen werden und damit ein gemeinsames Bild entstehen.

Populär geworden sind Canvas' vor allem dort, wo Unsicherheit und Dynamik eine große Rolle spielen: im Rahmen von neuen Geschäftsideen und Startups. Unter hoher Ungewissheit und Dynamik ist ein traditioneller Geschäftsplan mit Wirtschaftlichkeitsprognosen über mehrere Jahre in der Regel nicht das Papier wert, auf dem er gedruckt wird, – geschweige denn den Aufwand zur Erstellung. Im besten Fall wird ein solcher Geschäftsplan einmal erstellt und danach nie wieder angeschaut. Im schlimmsten Fall aber wirkt er sogar toxisch, indem daran trotz neuer Erkenntnisse starr festgehalten wird.

# Business Model Canvas

Projektname:		Entwickelt für:		Entwickelt von:		Datum:	Version:
<b>Schlüsselpartner</b> Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wie unterstützen sie uns? Welche Schlüsselressourcen erhalten wir von Partnern? Wie unterstützen wir unsere Partner?  <b>Motivation für Partnerschaft</b> Optimierung von Wirtschaftlichkeit Erweiterung von Kompetenzen Erweiterung von Netzwerk und Absatzkanäle		<b>Schlüsselaktivitäten</b> <input checked="" type="checkbox"/> Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unser Wertangebot? Welche Ressourcen benötigen wir für diese Aktivitäten?  <b>Kategorien</b> Produktion Marketing Vertrieb Netzwerke		<b>Wertangebote</b> <input checked="" type="checkbox"/> Welches Wert-Angebot wird dem Kunden auf Basis der Aktivitäten und Ressourcen gezeigt? Welches Produkt oder welche Service bietet wir Kunden an? Welche Kundennutzenfaktoren bestimmen wir?		<b>Kundenbeziehungen</b> <input checked="" type="checkbox"/> Welche Art von Beziehung erwarten jetzt Kunden von uns? Welche Beziehungen haben wir schon? Wie sind wir den Best-Kunden? Wie unterstützen wir die Kunden? Wie interessiert sind wir?	
<b>Schlüsselressourcen</b> <input checked="" type="checkbox"/> Welche Schlüsselressourcen erfordern unser Wertangebot? Unsere Vertriebsaktivitäten? Kundenservice? Dienstleistungen?  <b>Ressourcenarten</b> Finanziell (Markt, Partner, Umlaufkosten, ...) Material Personal				<b>Kanäle</b> <input checked="" type="checkbox"/> Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente uns erreichen? Wie erreichen wir auf? Wie kann der Kontakt mit dem Kunden direkt an uns effektiver? Wie unterstützen wir die Kanäle? Wie integrieren wir sie in die Kundentypografie?		<b>Kundensegmente</b> <input checked="" type="checkbox"/> Für wen schaffen wir Werte? Wer unterliegt welchem Nutzen?  <b>Nutzen</b> Assoziation Identität Differenzierung Assoziation/Plattform	
<b>Kostenstruktur</b> <input checked="" type="checkbox"/> Welche Kostenarten und -arten bestimmen die verdeckten Kosten? Welche Schlüsselressourcen und -arten kostenintensiv? Welche Ressourcen und -arten kostenintensiv?				<b>Einnahmequellen</b> <input checked="" type="checkbox"/> Welche Einnahmen generieren die bestehenden? Wie nutzen wir aktuell? Wie werden wir künftig positionieren? Wie kann die Einnahmenpositionierung auf den Unterschieden?		<b>Pesterne</b> <input checked="" type="checkbox"/> Lizenzen Anreize Abrechnung von Produktspezialisten Abrechnung vom Kundenservice Abrechnung von der Ränge	

Quelle: [businessmodelgeneration.com/canvas](http://businessmodelgeneration.com/canvas)  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike license. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94107.

Quelle: © Business Model Canvas nach Strategyzer.com



Ein neues Werkzeug (Canvas statt Geschäfts- oder Projektplan) ändert nicht automatisch die Haltung, kann aber alte Muster brechen und so über verändertes Verhalten eine Veränderung der Haltung erleichtern.

## Bei der Verwendung von Canvas' wirken insbesondere die folgenden drei Prinzipien:

**Transparenz** – Ein traditioneller Plan oder ein klassisches Konzept ist in der Regel ein kompliziertes Dokument mit vielen Seiten Umfang. Oft wird es erstellt, um dann kaum jemals wieder angesehen zu werden. Ein Canvas dagegen hängt für alle auf einen Blick sichtbar an der Wand und lädt dazu ein, darüber zu diskutieren. So entsteht ein gemeinsames Verständnis und es entwickeln sich neue Ideen.

**Änderbarkeit** – Ein Canvas ist nicht in Stein gemeißelt. Idealerweise schreibt man Informationen nicht direkt auf die Canvas-Fläche sondern nutzt Sticky Notes, die einfach wieder entfernt bzw. durch andere ersetzt werden, wenn neue Erkenntnisse gewonnen wurden. So lässt sich das Canvas jederzeit sehr einfach an neue Erkenntnisse anpassen und zeigt immer den aktuellen Stand.

**Unkompliziertheit** – In einem Canvas geht es nicht darum, etwaige kausale Zusammenhänge möglichst genau zu modellieren. In einer komplexen Situation käme dies auch eine Sisyphos-Aufgabe gleich und wäre pure Zeitverschwendug. Ein Canvas ist ein einfaches Werkzeug, um wichtige Informationen darzustellen, die dahinterliegende Komplexität wird durch stetige Konversation erschlossen.

Wobei Canvas' nicht aus anscheinend wahllos platzierten Merkmalen mit Fragestellungen bestehen müssen. Das Business Model Canvas ist beispielsweise so aufgebaut, dass es den Wertschöpfungsprozess abbildet: Rechts befinden sich die Informationen zum Ziel, also zu den Nutzern und Kunden. Links befinden sich Lieferanten und Partner sowie eigene Ressourcen. Im Zentrum steht das eigene Wertangebot. Ein solcher Aufbau erleichtert den Zugang zum Canvas und die Arbeit damit.

Sie können für jeden Zweck ein spezielles Canvas (z. B. ein Project Canvas) finden. Oder Sie verwenden einfach das Business Model Canvas, eventuell mit leichten Anpassungen, für Ihre Projekte, Teilprojekte, Teams und sogar für Ihre Regelmeetings. **Schließlich sollte bei allem, was wir tun, Wert für Kunden entstehen, oder?**

HABEN SIE KOMPLEXE/DYNAMISCHE VORHABEN MIT VIELEN  
BETEILIGTEN? FRAGEN SIE SICH, WIE DIESE „EINFACH“  
UND DOCH ZWECKMÄSSIG DARZUSTELLEN SIND,  
SODASS KEINE WESENTLICHEN ASPEKTE VERGESSEN  
WERDEN UND MIT ALLEN BETEILIGTEN EIN GEMEINSAMES  
VERSTÄNDNIS ENTWICKELT WERDEN KANN?  
DANN KANN DIE VERWENDUNG VON CANVAS' SIE EINEN  
SCHRITT NACH VORNE BRINGEN.



## Quellen und Literatur

### Stacey Matrix

Stacey, R.: Complexity and Creativity in Organizations, 1996  
Kreuter, A.: Entscheidungsfindung in Reorganisationsprozessen, In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 1996

### PAVE

Faschingbauer, M.: Effectuation:  
Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln (Systemisches Management), 3. Auflage, 2017  
Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. Strategic management journal, 27(10), 981–998.

### Segeln auf Sicht

Hinz, O.: Segeln auf Sicht, Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten, 2017

### Cynefin

Snowden, D., Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management. In: C. Despres, D. Chauvel (Hrsg.): Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, 2000

### Projektparlament & Konsenswerkstatt

Wohland, G., Wiemeyer, M.: Denkwerkzeuge der Höchstleister, 2012

### VUCA Matrix

Bennett, N, Lemonie, G. J.: What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review 01/2014

### Canvas

Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, 2011  
Open PM, Canvas für Projektarbeit, <https://www.openpm.info/display/openPM/Canvas>