

Management von Komplexität

Umgang mit Komplexitätsfallen und Unsicherheit in Projekten

Dr. Edgar Weiss

Fachbereichsleitung für
Persönlichkeitsbildung und Methodenkompetenz
Fachhochschule des BFI Wien

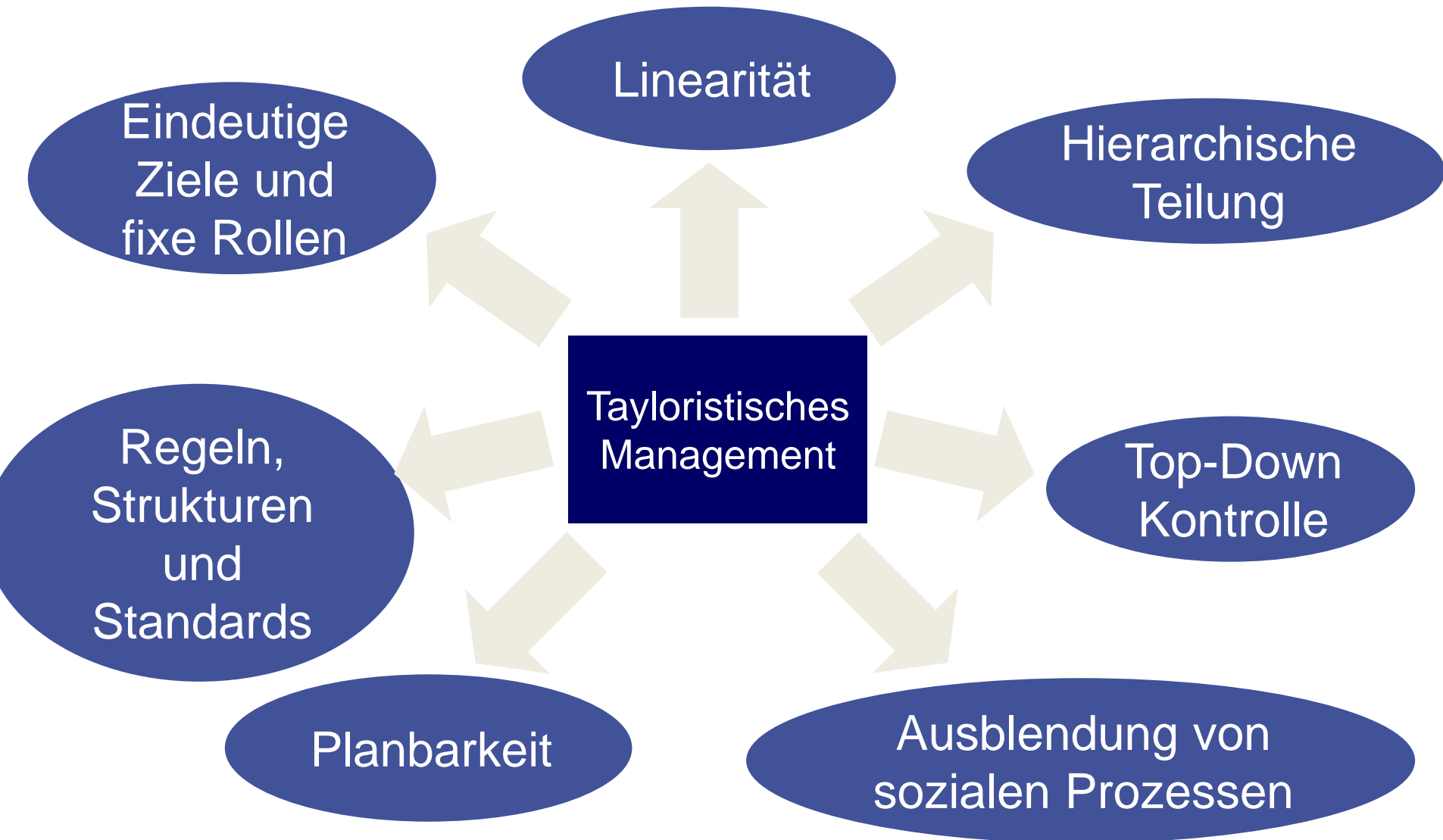
PM-Symposium, 6.Juni 2018



Frederic Winston Taylor



Tayloristisches Management

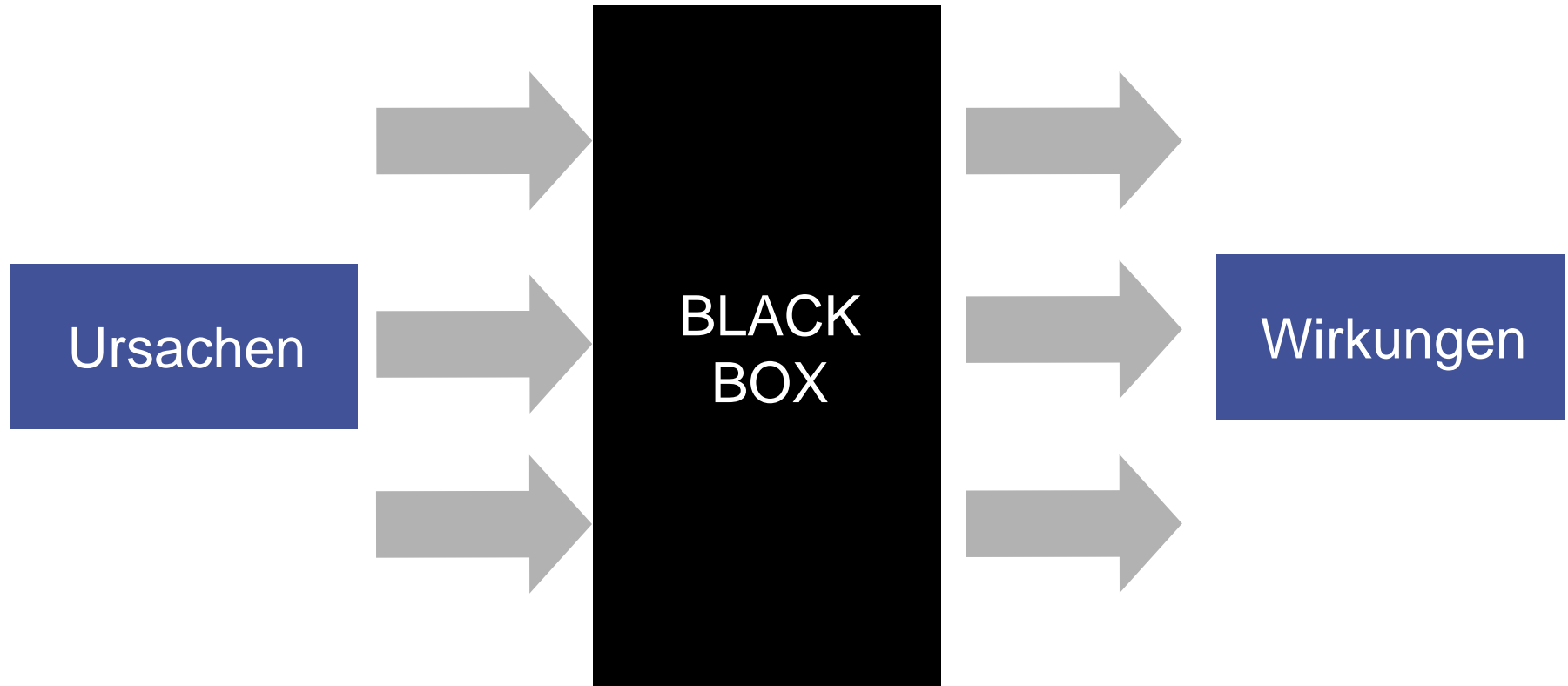


Die Welt als Maschine





Komplexität



Komplexe Systeme verstehen

- Sich **wechselseitig beeinflussende** Komponenten
- **Offen im Sinne des Austauschs** mit der Umwelt
- **Viele Beteiligte** mit oftmals unterschiedlicher Situationswahrnehmung, die sich gegenseitig auch beschränken
- **Ergebnisse in der Rückschau verständlich**, doch in der Vorschau **nicht durchgehend planbar**
- **Nicht-lineare Dynamiken** die die immer wieder für Überraschungen sorgen

Douglas McGregor



Human Side of Enterprise

Theorie X

- Menschen versuchen Arbeit zu vermeiden
- Menschen brauchen Anreize, damit sie sich engagieren
- Menschen gehören angeleitet und übernehmen nicht gerne Verantwortung
- Jobverlust und monetäre Anreize bewegt Menschen
- Menschen versuchen Regeln zu hintergehen und sind von sich aus nicht kreativ

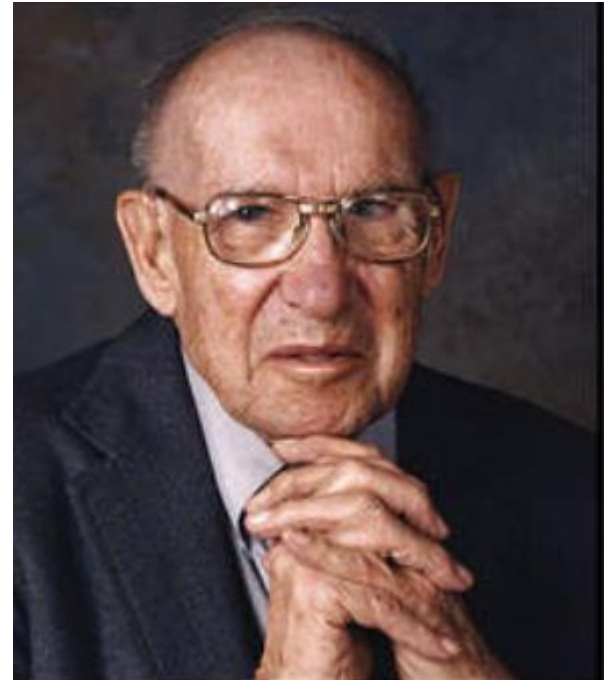
Theorie Y

- Menschen brauchen nur die richtigen Bedingungen um arbeiten zu wollen
- Wenn Menschen Ziele akzeptieren, dann können sie sich selbst motivieren
- Menschen übernehmen von sich aus Verantwortung, wenn ihnen vertraut wird
- Menschen sind grundlegend selbstmotiviert
- Menschen sind kreativ und einfallreich, wenn ihnen Freiraum gewährt wird

Was die Theorie X bewirkt?

„Neunzig Prozent der Praktiken, die wir Management nennen, bewirken nichts anderes, als dass sie Menschen von der Arbeit abhalten.“

Peter Drucker

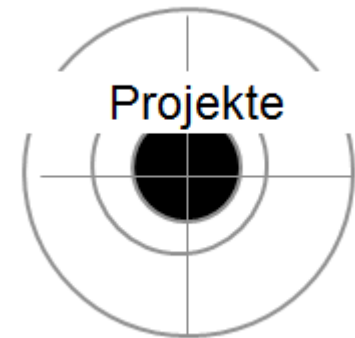


In komplexen Projektsituationen agieren

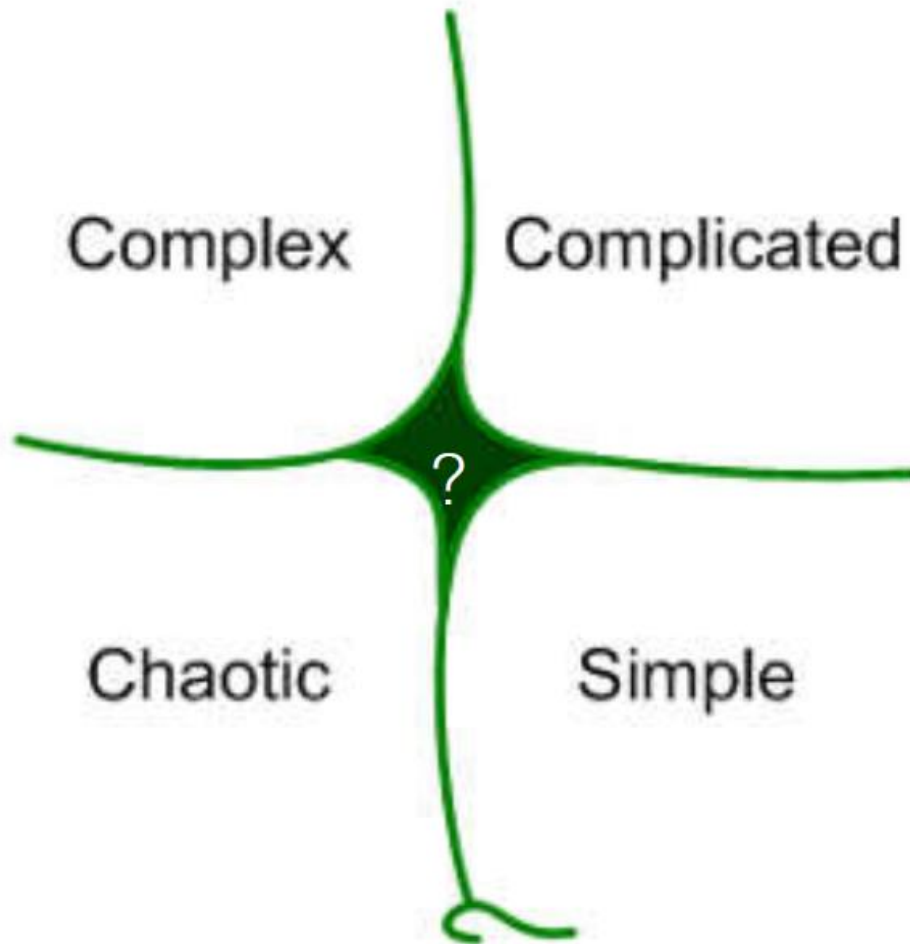
Komplexität erkennen und verstehen

Selbstorganisation der Beteiligten ermöglichen

Varietät und Diversität innerhalb des Projekts initiieren







Cynefin Framework



Cynefin Framework

Komplex Viele Unbekannte Orientierungsmuster vorhanden Nichts ist vorhersehbar Kreativität und innovative Ansätze sind notwendig	Kompliziert Ursache und Wirkung sind nicht offen ersichtlich Mehrere richtige Antworten Expertise ist gefragt
Chaotisch Keinerlei Ursache und Wirkungszusammenhänge sind bekannt Turbulenzen Hoher Zeitdruck	Einfach Wiederholbare Muster Eindeutigkeit Klare Ursachen und Wirkungen Richtige Antwort

Unterschiede erkennen

<p>Komplex</p> 	<p>Kompliziert</p> 
<p>Chaotisch</p> 	<p>Einfach</p> 

Soziale Systeme (unorderd) < - > Maschinenmodelle (orderd)

Unterschiedliche Vorgangsweisen

Komplex Emergent practice: Probe → Sense → Respond Experiment (Fail early)	Kompliziert Good practice: Sense → Analyze → Respond
Chaotisch Novel practice: Act → Sense → Respond	Einfach Best practice: Sense → Categorize → Respond

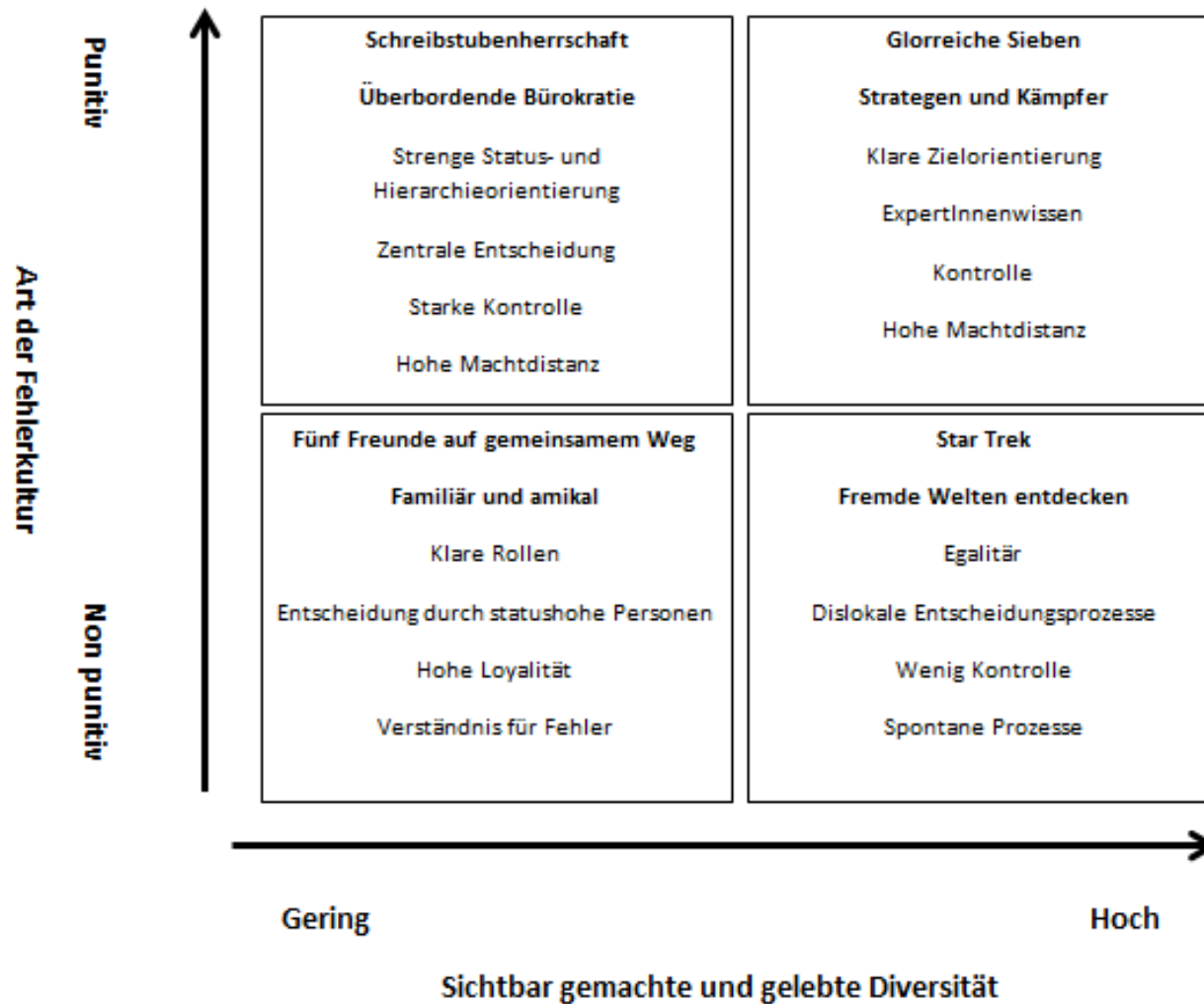
Soziale Systeme (unorderd) < - > Maschinenmodelle (orderd)

Komplexitätsfallen

- **Symptom und Problem** werden gleichgesetzt (repariert wird was gerade gesehen wird)
- **Lineare Extrapolation** der Vergangenheit (confirmation bias)
- Übertragen der **Strukturen der Gegenwart auf die Zukunft**
- Wahrung des **Bildes der eigenen Handlungsfähigkeit** (Vermeidung von kognitiver Dissonanz)
- Entweder **endlose Planungsschleifen** oder **aktionistische Vereinfachung** (Depression versus Schizophrenie)
- Überbewertung des **aktuellen Motivs** (Projektlaufzeit, Zeitvertrag, Aufsichtsratssitzung) ohne Wirkzusammenhänge in der Zukunft zu berücksichtigen

Formen von Projektteams

Arten von Projektteams



Quelle: Weiss 2017

Komplexität in diversen Teams

- Erkennen der eigenen Werte als relativ und situationsspezifisch
- Erkennen kultureller Muster und der damit verbundenen Differenzen
- Erhöhung der **Flexibilität im Umgang mit Normen**
- Akzeptanz von **unterschiedlichen Rollenwahrnehmungen**
- Vermeidung von Unsicherheit durch **definierte Regeln und Verfahren**
- Individualität versus **Gruppenorientierung** zur Vermeidung von Konformität

Lernen aus Human Factors Forschung und Training

Komplexität braucht eine “Non Blaming Culture“

- **Keine Schuldzuweisungen** und Personalisierungen
- Beachtung von **Bedürfnissen** oder **Befürchtungen**
- **Einbindung von Stakeholdern** in die Neudefinition von Regeln, Prozessen und das Wiederherstellen einer Vertrauensbeziehung
- Teamkultur, die auf **Dialog und Partizipation** basiert
- Kultur in der es möglich ist **tiefere systemische Fragen zu thematisieren**

In komplexen Projektsituationen

