

>>> PM aus der Praxis

Projektleiter in der Zirkuskuppel: Ratlos!

- Vom Umgang mit Unsicherheit und Chaos in Projekten -

Hagen Angermann, Projektleiter bei einem namhaften IT-Unternehmen, kam gerade aus der wöchentlichen Review-Sitzung seines Projektes, als ihm sein Büronachbar Conrad Wolffson auf dem Gang begegnete. „Hagen, Sie haben ja einen recht panischen Gesichtsausdruck!“ war sein erster Kommentar als er den hilflos dreinschauenden Projektleiter erblickte. „Mensch Conrad, ich hatte gerade Projekt-Review. Was in diesem Projekt so vorgeht, kann ich nur noch als Chaos pur bezeichnen. So etwas ist mir noch nicht untergekommen. Ich muss mir jetzt erst mal überlegen, wie ich in dieses Projekt wieder eine klare Linie rein bekomme; es sind einfach zu viele Unsicherheitsfaktoren aufgetreten, die wir im Team bisher nicht bedacht haben.“



Unsicherheiten in Projekten gibt es immer, mal mehr, mal weniger. Und die Ausprägung, wir sprechen hier von Chaos-Amplitude, jeder Unsicherheit kann sich im Laufe eines Projektes auch erheblich verändern. Wichtig ist hierbei für den Projektleiter, dass er mit seinem Projektteam dem Unsicherheits-Portfolio im Projekt mit dem richtigen Satz an Management-Instrumenten begegnet. Hierzu sind zunächst die Unsicherheitsfaktoren (und in Summe, das Chaos) im Projekt zu identifizieren und zu klassifizieren.

Die meisten Projekte weisen nur wenige Unsicherheitsfaktoren auf – nur die Komplexität der Aufgaben und deren Abhängigkeiten sind wichtig – aber die meisten Projekte sind charakterisiert durch viele verschiedene Unsicherheitsfaktoren. Die verbreitetste Methode diese zu klassifizieren ist sie nach ihrer jeweiligen Ursache einzuordnen (Technik, Markt, Personal, Kosten, Zeitplan und Qualität) oder die Klassifikation nach Auswirkung der Unsicherheiten vorzunehmen. Unsere Kategorien jedoch betrachten Unsicherheit in ihrem Zusammenhang zu Projektmanagement-Techniken. Obwohl jeder Unsicherheitstyp eindeutig ist, weist ein Projekt meist eine Kombination aller vier möglichen Unsicherheitsklassen auf.

Variation .Variation von Planzielen in Projekten resultiert meist aus vielen kleinen Störeinflüssen. Aktivität X mag beispielsweise zwischen 10 und 12 Wochen dauern. Am Start eines Projektes wissen die Projektleiter natürlich die Reihenfolge und die Eigenschaften der Detailaktivitäten im Projekt. Der Projektplan ist abgestimmt, hinreichend detailliert und stabil, aber natürlich können Timelines und Budgets von ihren ursprünglich projektierten Werten abweichen. Ein sich schiebender Projektplan führt zwangsläufig zu einer Veränderung des Kritischen Pfades und dies zwingt einen Projektleiter nicht nur die einzelnen Abweichungen zu verfolgen und zu steuern, sondern auch und insbesondere die Auswirkungen dieser Verzögerungen auf die anderen Aktivitäten im Projekt zu verfolgen und hier gegenzusteuern. In einem Bauprojekt beeinflussen Myriaden von Unsicherheiten das Budget, die Zeitplanung und die Spezifikationen, wie z.B. Krankes Personal, Wetter, verspätete Materiallieferungen, unerwartete technische Schwierigkeiten. Solche Einflüsse sind jedoch zu klein,

um sie entsprechend einzeln im Plan berücksichtigen und verfolgen zu können, aber das Projektteam könnte die Ergebnisse solcher Abweichungen in Summe planen und verfolgen.

Vorhersehbare Unsicherheit. Vorhergesehene Unsicherheiten sind klar identifizierte und gleichzeitig verstandene Störeinflüsse, von denen das Projektteam aber nicht sicher wissen kann, ob sie auch eintreten werden. Im Unterschied zur Variation, welche aus der Kombination kleiner Störeinflüsse entstehen kann, ist eine Vorhersehbare Unsicherheit eindeutig und erfordert die volle Bandbreite des Risikomanagements, inkl. vieler Alternativpläne.



Die Entwicklung von Pharmazeutika ist typisiert durch Vorhersehbare Unsicherheiten. Diese Entwicklung ist ausgerichtet auf die Detektierung und das Management von Risiken, primär auf die Beurteilung von schädlichen Nebenwirkungen von Arzneimitteln. Der Forscher, der ein neues Arzneimittel entwickelt kann mögliche Nebenwirkungen vorhersehen, da diese möglicherweise schon in ähnlichen Arzneien aufgetreten sind. In Folge kann dann ein Unsicherheitsplan aufgestellt werden, der die Anwendungs-dosis reduziert oder die Einnahme des Medikaments unter streng kontrollierten Umständen vorschreibt. Die Nebenwirkung ist in diesem Fall die Vorhersehbare Unsicherheit. Der Unsicherheitsplan mag nie Anwendung finden müssen, aber er ist verfügbar, falls die Nebenwirkung auftritt.

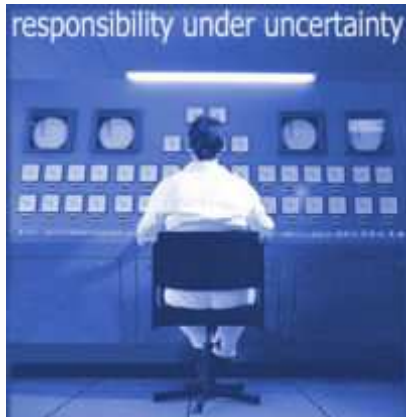
Unvorhersehbare Unsicherheit. Wie der Name bereits vermuten lässt, können Unvorhersehbare Unsicherheiten nicht in der Projektplanungsphase identifiziert werden. Es gibt einfach keinen Plan B für Unvorhersehbare Unsicherheiten. Das Projektteam ist sich entweder nicht bewusst, dass bestimmte Risiken im Projekt bestehen oder hält deren Eintritt für so unwahrscheinlich, dass keine Notfallpläne erarbeitet werden. „Unknown unknowns“ oder „unks-unks“ wie sie auch genannt werden führen dazu, dass sich Menschen unwohl fühlen, weil kein Entscheidungsfindungs-

Hilfsmittel der Welt die unks-unks adressieren kann. Unvorhersehbare Unsicherheit ist nicht unbedingt immer das Ergebnis von spektakulären „Aus-heiterem-Himmel“-Ereignissen. Unvorhersehbare Unsicherheit kann genauso entstehen durch nicht antizipierte Interaktion zwischen vielen einzelnen Projekt ereignissen, welche, jedes für sich betrachtet, durchaus vorhersehbar gewesen wären. Unvorhersehbare Unsicherheit kann in jedem Projekt entstehen, welches z.B. auf einer gänzlich neuen Technologie beruht oder mit welchem ein gänzlich oder in Teilen neuer Markt betreten wird. Pfizers Riesenmarkterfolg Viagra zum Beispiel war ursprünglich als Herzmedikament gedacht, welches die Durchblutung durch Entspannung der Arterien fördern sollte. Als in Klinischen Studien entdeckt wurde, dass diese Arznei die sexuelle Leistungsfähigkeit des Mannes steigert, wurde seitens des Managements entschieden aus dieser „Nebenwirkung“ einen Blockbuster auf dem Arzneimittelmarkt zu machen, in dem die diesbezügliche Produktforschung verändert und das Produktmarketing komplett neu entgegen dem ursprünglichen Projektansatz ausgerichtet wurden.



Chaos. Wenn Projekte mit aufgetretenen und unvorhersehbaren Unsicherheiten noch gestartet sind mit stabilen und überschaubaren Rahmenbedingungen, so lässt sich dies bei Projekten im Zustand des Chaos nicht bestätigen. Bei diesen Projekten ist nicht einmal der Projektstruktur- und der grobe Projektphasenplan als stabil und abgestimmt anzusehen. Dies ist insbesondere der Fall wenn Forschung und nicht Entwicklung Inhalt und Ziel eines Projektes sind. Es kommt häufig vor, dass das erreichte Ergebnis eines Projektes völlig abweicht vom beim Kick-off definierten Ziel. Zum Beispiel hat Sun Microsystems 1991 JAVA als Programmiersprache zum Einsatz bei der Steuerung von Haushaltsgeräten entwickelt. Aber erst 1995 wurde JAVA erfolgreich als erkannt wurde, dass diese Sprache besonders gut für die Verwendung in der Website-Programmierung geeignet ist. Ironischerweise entstehen heute, 10 Jahre nach dem ersten erfolgreichen, breiten Einsatz dieser

Programmiersprache, die ersten Anwendungen, welche auf den Consumer-Bereich zielen.



Nimmt man die vier vorgenannten Klassifizierungen des Chaos in Projekten als Ausgangspunkt für eine Bestimmung der richtigen Vorgehensweise in Projekten, so erweitert sich der Handlungsspielraum des Projektleiters erheblich. Wir werden Ihnen in dem nächsten Artikel zu diesem Thema vorstellen, wie sich mit dem Aufsatz von Chaos-Profilen die richtige

Vorgehensweise zur Steuerung von unsicherheitsbehafteten Projekten bestimmen lässt und wie sich diese Projekte trotzdem ins Ziel führen lassen.

2. Quartal 2006

Dipl.-Ing. Jürgen Hahn, 1155 PM consultants

1155PM
CONSULTANTS