

Tool 1.2: Ungewissheits-Profilung

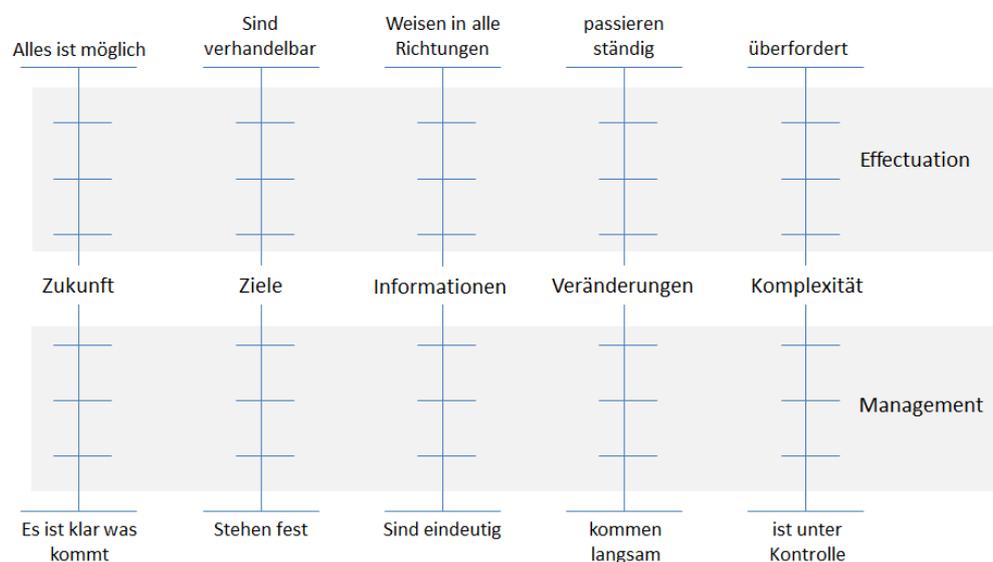
Ziel: Entscheidung über das adäquate Tool-Set (Management oder Effectuation)

Form: Einzel- und Gruppenübung

Medien: Arbeitsblätter, ggf. Flipcharts, Pinnwände

Design: Effectuation Experts 2014

Effectuation ist kein Allheilmittel. Daher sollte zu Anfang geklärt werden, ob es die passende Methode für den gegebenen Kontext darstellt. Dies bilden wir in den folgenden 5 Kategorien ab, die alle eine Quelle für wahrgenommene Ungewissheit darstellen können. Am Ende muss das Individuum entscheiden, ob es sich um eine unsichere Situation handelt und ein Tool-Set auswählen. Eine Kombination der Toolsets kann dann sinnvoll sein, wenn verschiedene Teilprojekte oder Aufgabenbereiche identifiziert werden können, die unterschiedlich ungewiss sind und entsprechend unterschiedlich bearbeitet werden.



Für Gruppen entsteht Mehrwert dadurch, dass eine gemeinsame Sprache für den Grad von Ungewissheit gefunden wird und ein gemeinsames Verständnis entstehen kann. Vermeintlich sichere Projekte können als ungewiss identifiziert werden, und umgekehrt. Startpunkt wäre hier zweigeteilt möglich:

1. Vorgegebenes Thema: Jeder erstellt individuell ein Ungewissheitsprofil. Die Ergebnisse werden mit Klebepunkten auf einem großen Profilchart gesammelt. Das Ergebnis wird diskutiert (erst Extrempunkte in der Wahrnehmung, dann Versuch eines Konsenses).
2. Grundsätzliches Befassen mit Ungewissheit: Hier werden auf Basis individuellen Brainstormings wichtige Ungewissheitsthemen aufgelistet. Dann profilieren die Teilnehmer alle Projekte als Effectuation- oder Managementprojekte. Das Ergebnis wird diskutiert (Was macht die reinen Effectuation-Projekte aus? Was macht die reinen Management-Projekte aus? Nochmaliges Voting, welche 3 bis X Projekte nun unternehmerisch angegangen werden sollen).

In der Organisation gilt in der Regel das Gruppenprinzip. Hier ist darauf zu achten, ob es noch eine separate (ggf. beauftragende) Managementebene gibt, die nicht Teil des Gruppenprozesses ist. In diesem Fall wird das Ergebnis mit dieser Ebene diskutiert und entschieden, wie die Projekte für die Effectuation-Prozesse ausgewählt werden (Gruppen-, Managemententscheidung, gemeinsamer Workshop, etc.).

Selbstverständlich ist auch die Klassifizierung als Managementprojekt von Wert. Hier kann ein Backlog für Projektmanagementteams gebildet werden.

Leitfragen für das Ungewissheits-Profilung:

Planbarkeit der Zukunft:

Was ändert sich?

Was genau bestimmt die Zukunft?

Was ist vorhersehbar?

Was ist unvorhersehbar?

Was müsste sein, damit die Zukunft planbar wird?

Wie viele Szenarien sind denkbar/möglich und welche sind das?

Verhandelbarkeit der Ziele:

Welche Zielvorstellungen gibt es und von wem?

Wie spezifisch werden Zielvorstellungen formuliert?

Welcher Stakeholder hat welchen Einfluss?

In welchen Bereichen wird Zielflexibilität formuliert?

Welche verschiedenen Rollen hat der Auftraggeber zu erfüllen?

Wo bestehen welche Zielkonflikte?

Eindeutigkeit der Information:

Was sagen die Stakeholder?

Wo bestehen welche Widersprüche?

Wie beschreiben die anderen die Situation?

Was sollte jetzt getan werden?

Geschwindigkeit von Veränderung:

Wie schnell ändern sich die Rahmenbedingungen?

Hat die Veränderungsgeschwindigkeit sich in letzter Zeit verändert?

Welche Bedeutung hat die Veränderungsgeschwindigkeit für den Auftraggeber?

Sind ausreichend Ressourcen vorhanden, um sich den Veränderungen rechtzeitig anzupassen?

Ausmaß von Komplexität:

Wie gut lässt sich modellieren, wie sich das System verhält (reagiert, funktioniert)?

Ist die Anwendung von Best Practices oder Good Practices noch möglich?

Welche Bedeutung hat Komplexität für den Auftraggeber?

Sind ausreichend Ressourcen für Komplexitätsreduktion vorhanden?

Sind Stakeholder bereit Komplexität zu akzeptieren?