

Management von Unsicherheit und Komplexität in projektorientierten Organisationen — von Anderen lernen

Prof.ⁱⁿ (FH) Mag.^a **Iris Schirl-Böck**, MA zPM

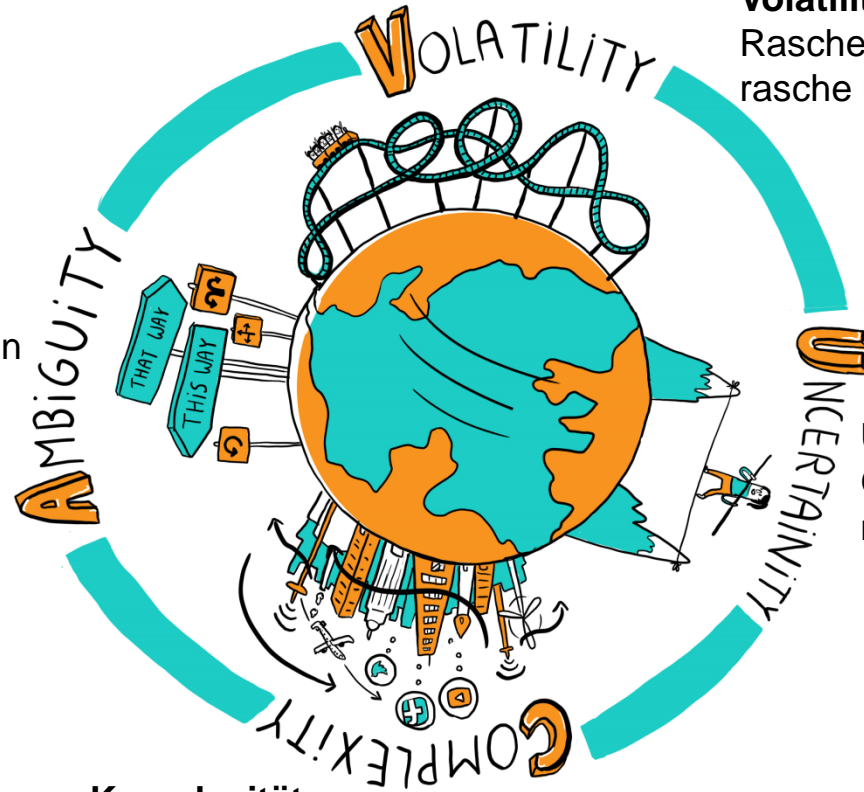
Studiengangsleitung „Projektmanagement und Organisation“

Dr. Edgar Weiss

Fachbereichsleitung für Persönlichkeitsbildung und Methodenkompetenz

Heutige Projektwelt

we live in a **VUCA** World



Ambiguität:

Mehrdeutigkeit von Informationen verlangt nach kritischer Analyse

Volatilität:

Rasche Veränderungen verlangen rasche Entscheidungen

Unsicherheit:

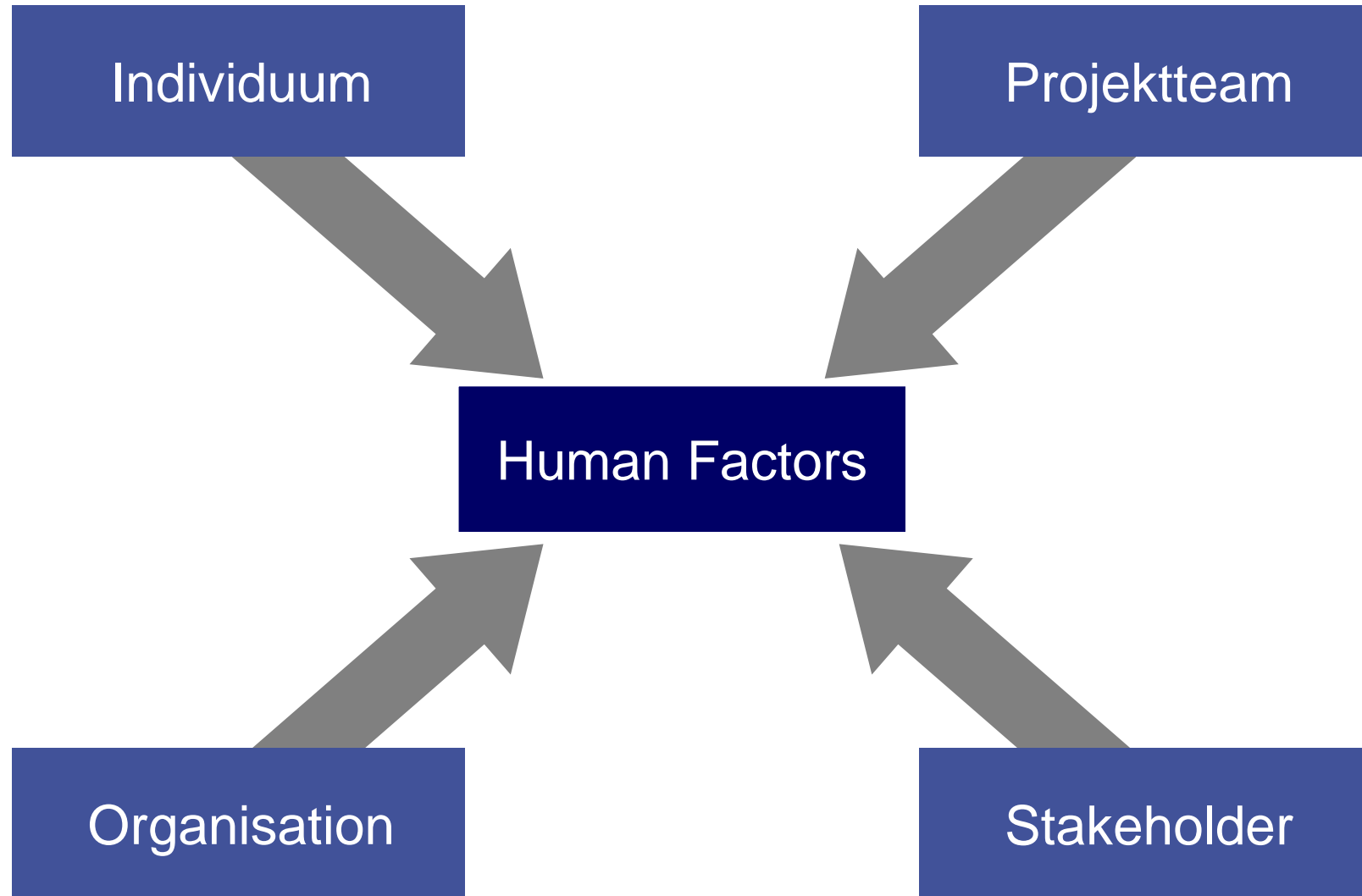
Geringere Planbarkeit, mehr Agilität

Komplexität:

Mehr Ursache-Wirkungs-Beziehungen als erfassbar

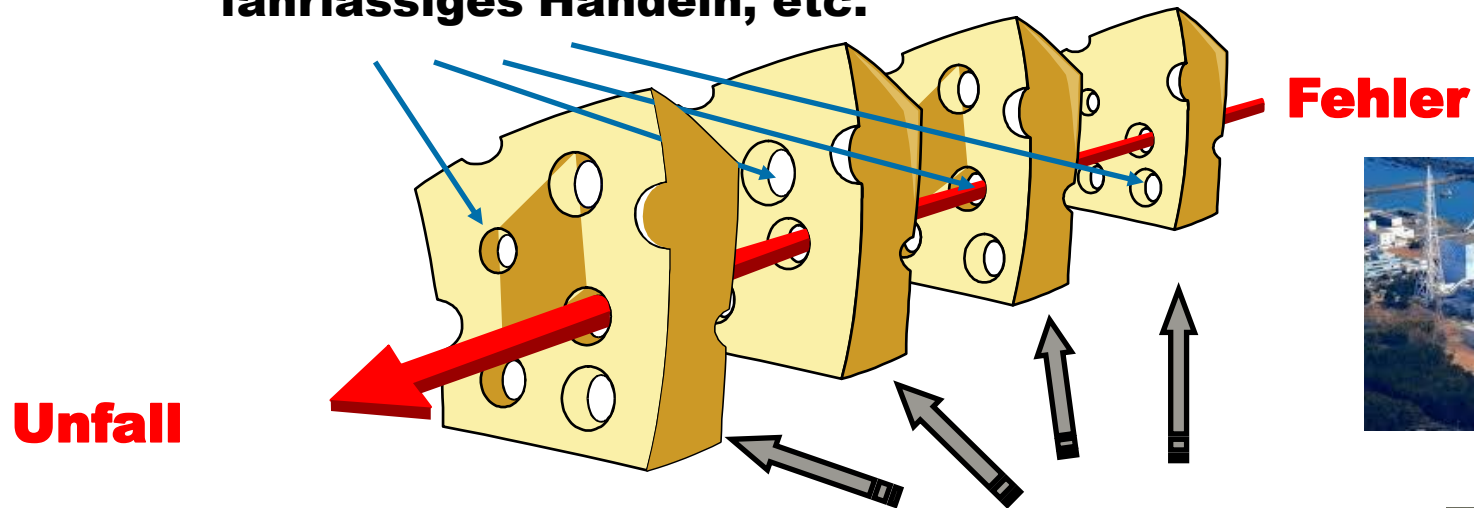
by **design**doppel

Human Factors-Forschung

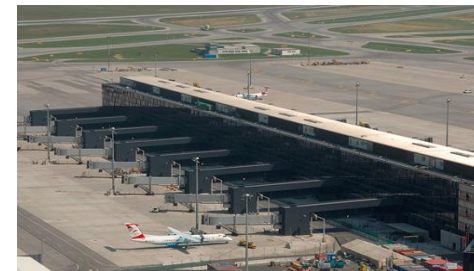


Probleme der Unfallvermeidung: "Schweizer Käse" Metapher

**Falsche Entscheidungen, latente Schwachstellen,
fahrlässiges Handeln, etc.**



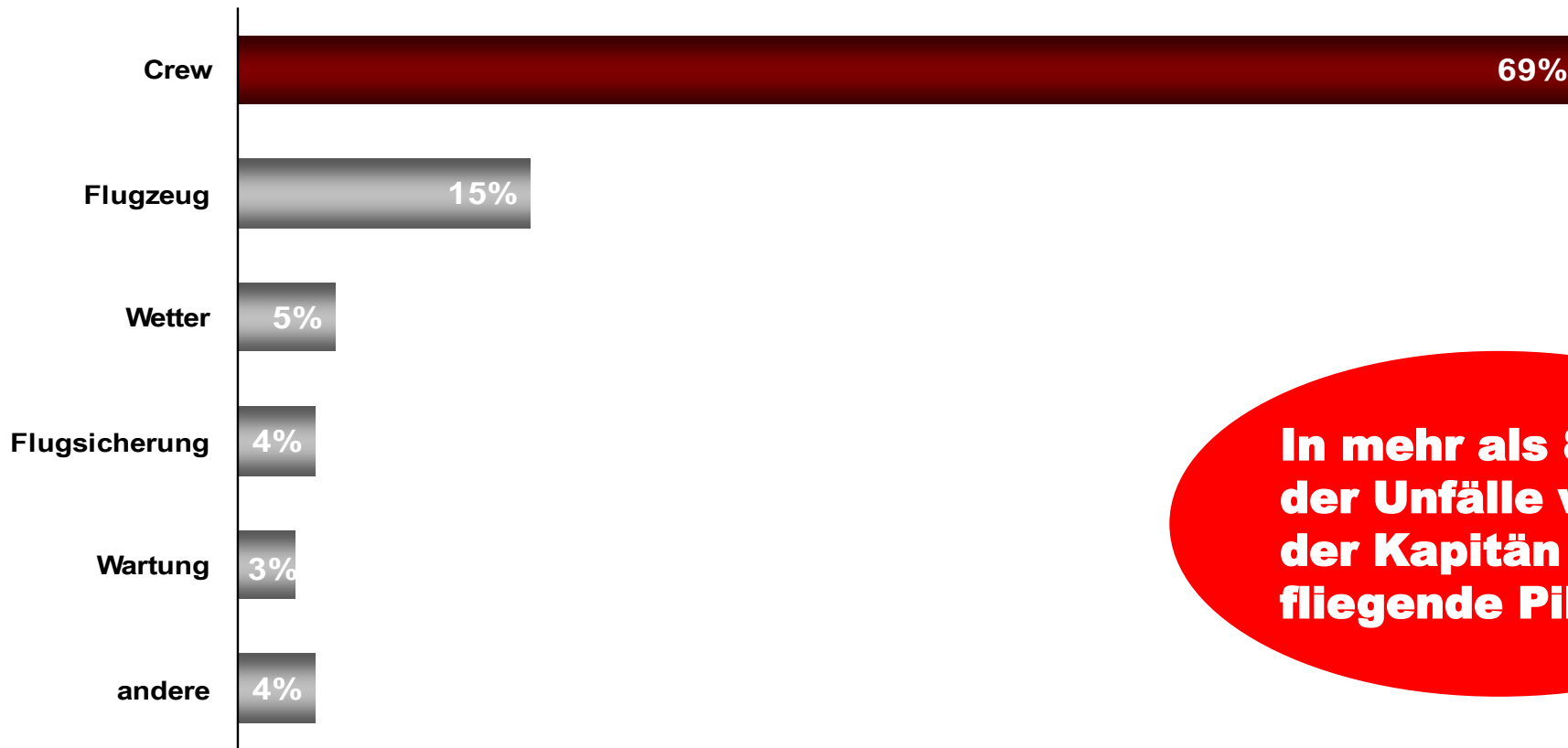
**Schutzschilde,
Barrieren und
Sicherungen**



Quelle: Reason 1997

Der Mensch und seine falschen Entscheidungen

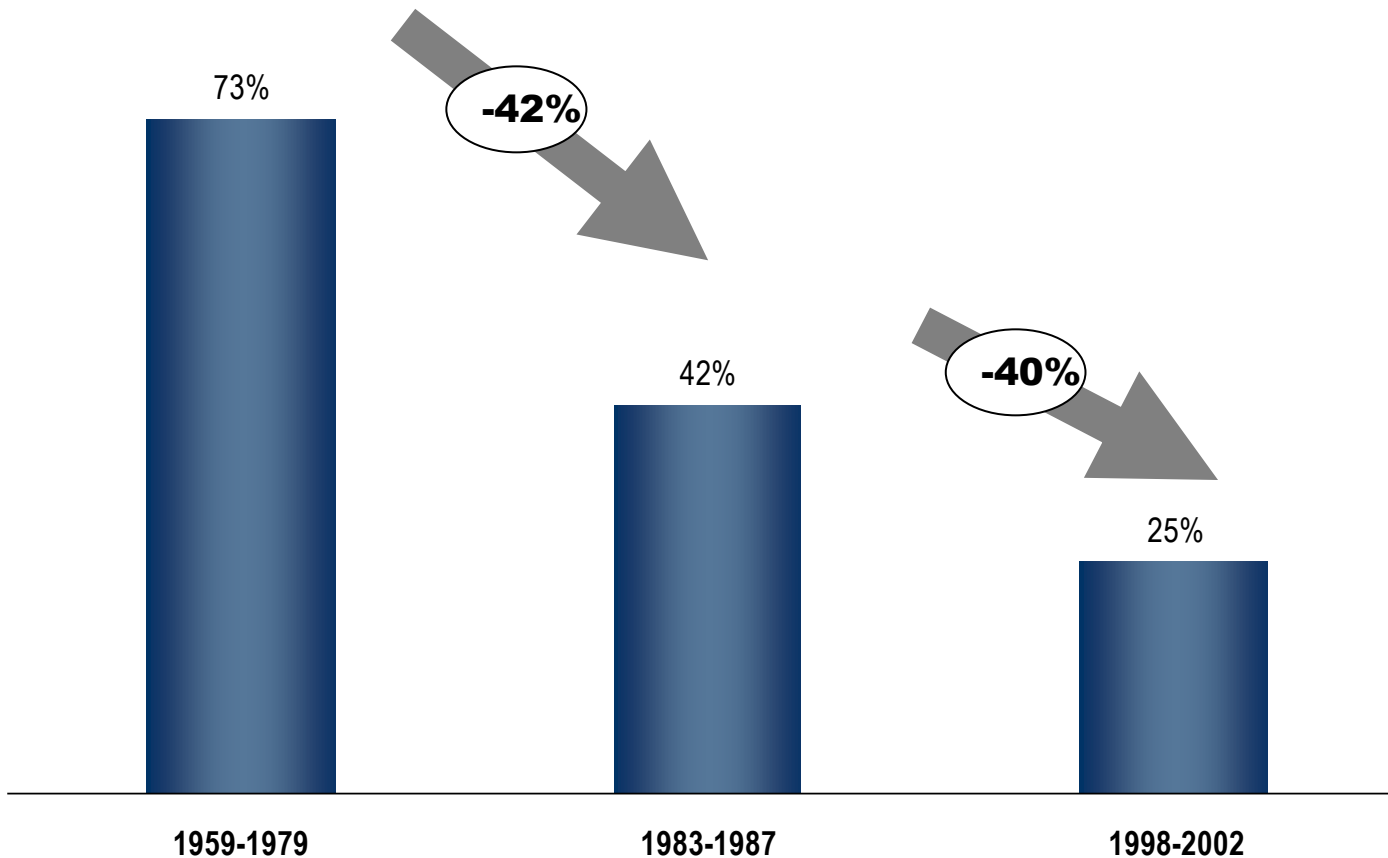
Primäre Faktoren für Flugzeugabstürze



**In mehr als 80%
der Unfälle war
der Kapitän der
fliegende Pilot**

Quelle: Boeing Aircraft Corporation, 1990

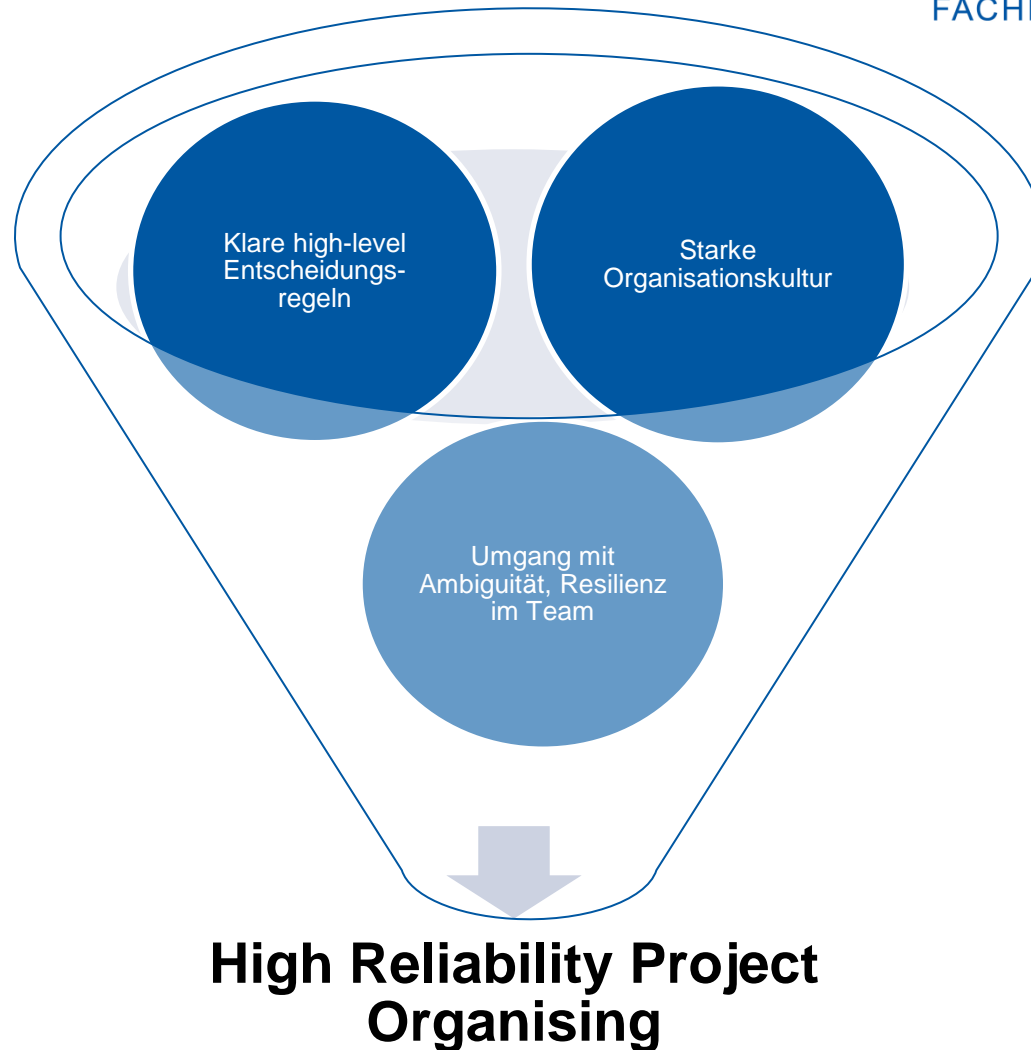
Anteil von Pilotenfehlern an Flugzeugabstürzen



Umgang mit Unerwartetem in Projekten – Lernen von Anderen

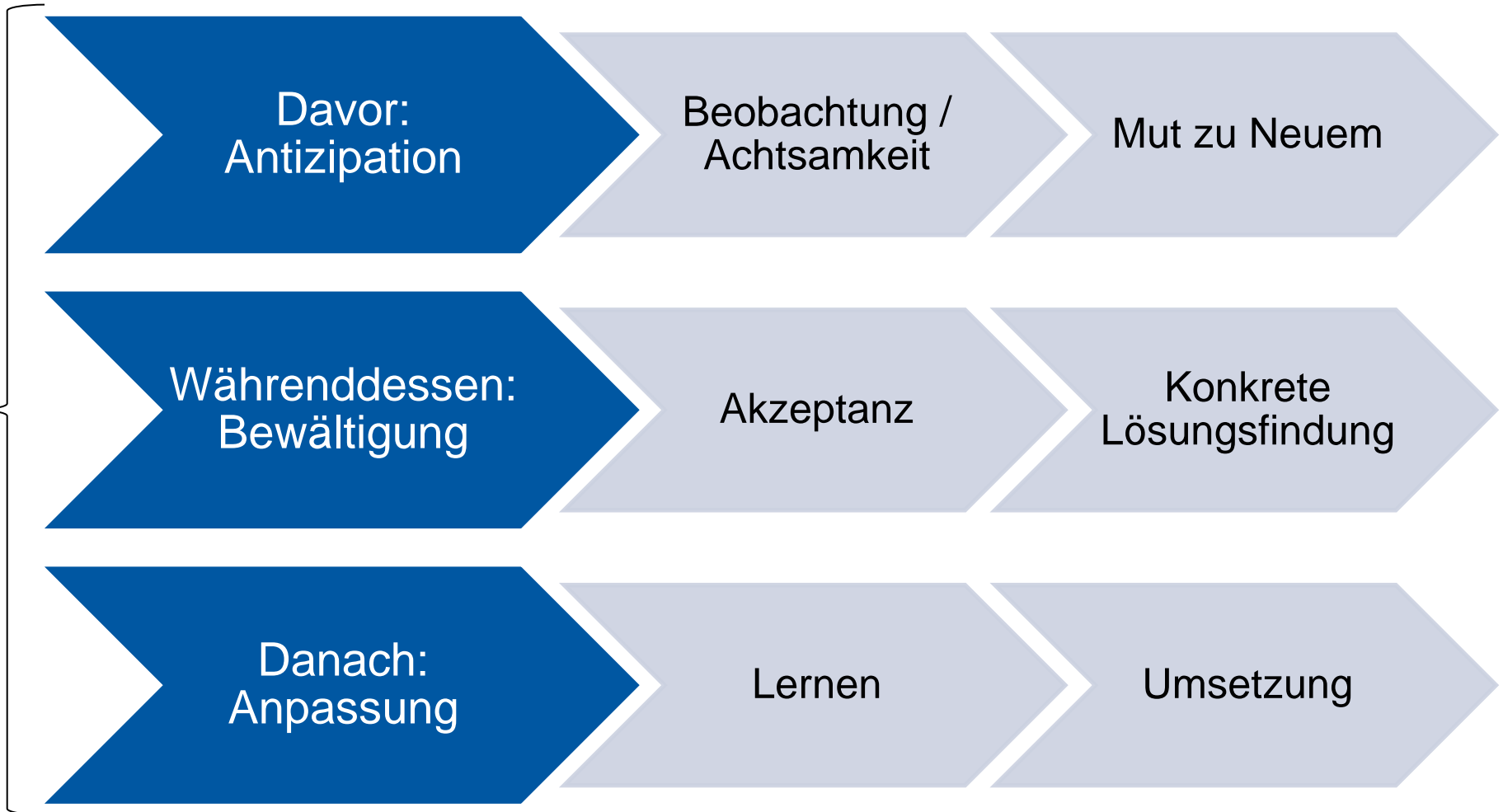
1. **Was** lässt sich auf Projektarbeit übertragen?
2. **Wann soll von wem wie** gehandelt werden?

Was lässt sich von HROs auf Projektarbeit übertragen?



Wann soll gehandelt werden?

Shared situational awareness



Wie soll gehandelt werden?

Wer: PROJEKTLEITUNG

Davor

- Sense making, Team building, Kompetenz statt Status
- Ermutigung des Teams zu Kritik, Sichtbarmachung der Diversität
- Entscheidungswege kennen
- Human Factors Training

Währenddessen

- Stabilisierung der emotionalen Situation
- Entscheidungsverantwortung abgeben: Empowerment des Teams
- Mut zu schnellen Lösungen
- (mündliche) Berichte an Top-Management

Danach

- Lernprozesse in Gang bringen
- Reporting

Wie soll gehandelt werden?

Wer: PROJEKTTEAM

Mehr und offene Kommunikation

Davor

- Teambuilding, gemeinsame Orientierungspunkte für Entscheidungen
- Achtsamkeit gegenüber Ungewissheit, Resilienztrainings

Währenddessen

- Übernahme von Entscheidungsverantwortung & professionelle Improvisation
- Resilienz im Umgang mit Unerwartetem, Hinterfragen von Routinen

Danach

- Lernen aus Fehlern und „near misses“

Wie soll gehandelt werden?

Wer: ORGANISATION

Wissenshierarchie

Davor

- Klare Spielregeln und definierte Informationsflüsse
- Offene Fehlerkultur etablieren
- Verhandlungsbefugnis an Projektleitung

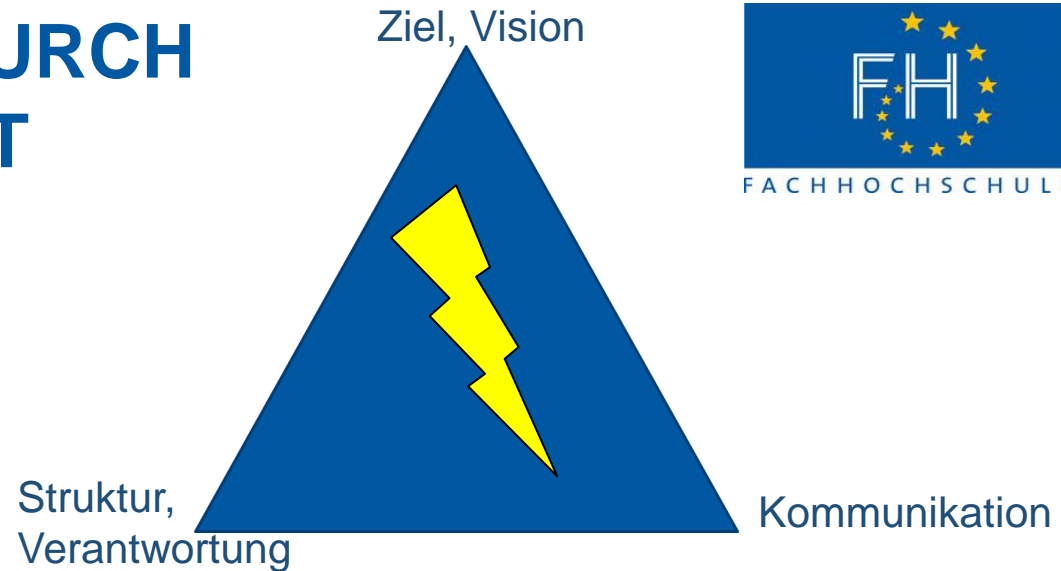
Währenddessen

- Professionelle Improvisation zulassen
- Konstruktiver Umgang mit Meinungsunterschieden
- Loslösung der EntscheidungsträgerInnen von anderen Projektaktivitäten

Danach

- Fehlerdokumentation und Erfahrungsberichte einfordern, organisationales Lernen sicherstellen
- KritikerInnen und Team promoten

NAVIGATION DURCH DIE VUKA-WELT



- **Kommunikation vs. Zeitrestriktion:** Vermeidung von information overflow, intensive, selektive Kommunikation.
- **Ziel, Vision vs. Flexibilität:**
 - JA zu Klarem Ziel, ABER: Weg dorthin muss flexibel sein!
 - Planung bleibt wichtig! ABER kein Glaube an 1:1 Realisierung
- **Struktur vs. Autonomie:** klare Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, innerhalb derer flexibel agiert werden kann.
→ intelligent handhabbare, formale Strukturen!

Forschungsprojekt

- „Der Beitrag der Human-Factors-Forschung zum Management von Unsicherheit in projektorientierten Organisationen“

- Gefördert von der Stadt Wien



- Ablauf:

- Derzeit ExpertInneninterviews mit Human Factors-PraktikerInnen
- **Frühjahr 2018: Fragebogenerhebung mit Projektmanagement-PraktikerInnen**
- Vorschau: Buchpublikation 2019, Toolbox 2020



Wir
suchen
Sie!