

Entscheidungssicherheit - Erfolgsfaktor im Projektmanagement

Cornelia Niklas

Projekte bieten täglich ein breites Spektrum an Aufgaben für den Projektleiter, unterschiedlich je nach Art oder Auftraggeber eines Projektes. Eine maßgebliche Gemeinsamkeit ist jedoch in all diesen Aufgaben festzustellen: die Notwendigkeit, zu *entscheiden*. Entscheidungen sind Tagesgeschäft in der Projektpraxis, sind manchmal vorhersehbar und stehen oft überraschend an, sind gelegentlich auch als Teamentscheidung zu treffen, müssen entweder umfangreich vorbereitet werden oder stehen als ad hoc - Entscheidung an. Meist bestimmen diese Beschlüsse ausschlaggebend die weitere Entwicklung des Projektes, stellen frühzeitig die Weichen für einen späteren Projekterfolg. Fehlentscheidungen und "faule Kompromisse" dagegen sind Stolpersteine, die gelegentlich sogar den Projekterfolg wirksam verhindern.

Grundsätzlich ist die Zielsetzung eines jeden Projektleiters, in Entscheidungssituationen eine für das Projekt (und damit für das Unternehmen) richtige bzw. sogar optimale Lösung zu finden. In der täglichen Projektpraxis finden sich hierzu jedoch vielfältige Hindernisse. Werden etwa aus Zeitdruck wichtige Argumente übersehen oder liegen nicht ausreichend Informationen vor, steigt das Risiko einer Fehlentscheidung massiv an. Sind andererseits Beschlüsse von Machteinflüssen oder Ängsten geprägt, so hat dies häufig fatale Auswirkungen auf den weiteren Projektverlauf. Aus diesen – und vielen anderen – Gründen ist es in der Praxis nicht einfach, die ursprüngliche Zielsetzung im Projektverlauf permanent zu realisieren: Denn absolute Entscheidungssicherheit gibt es nicht, ebenso wenig wie Unfehlbarkeit.

Tatsächlich sind erfolgreiche Projektleiter (und deren Projekte) gekennzeichnet durch eine hohe „Trefferquote“ bei ihren Handlungen; sie wählen meist die beste Alternative, entscheiden genau richtig, finden bei Problemen den optimalen Lösungsweg. Bei der Analyse gescheiterter Projekte zeigt sich dagegen häufig, dass sie durch falsche Entscheidungen – oft noch dazu in Verkettung – belastet waren und deshalb mit schweren Problemen zu kämpfen hatten. Schlimmstenfalls hatte eine einzige gravierende Fehlentscheidung (zum Beispiel zu früh in den Echtbetrieb zu gehen) das Scheitern des gesamten Projekts zur Folge.

Ein Beispiel: Ist zwischen verschiedenen Alternativen zur Problemlösung die beste zu finden oder ein Beratungsunternehmen aus mehreren Kandidaten zu wählen, ist dies offensichtlich eine Auswahlentscheidung. Doch auch wenn zu entscheiden ist, eine Teilaufgabe an Dritte zu vergeben oder einen Meilensteintermin zu verschieben, handelt es sich tatsächlich um eine Auswahl: Denn die Alternative, *nicht zu handeln*, also keine Vergabe an Dritte anzustreben oder den Termin nicht zu verschieben, steht zur Beurteilung mit an. Denn diese Möglichkeit birgt ebenso Risiken und Gefahren wie ein aktives Eingreifen – was tatsächlich häufig nicht in Betracht gezogen wird.

Abzuleiten ist aus dieser Betrachtung die Überlegung, Projektentscheidungen möglichst "sicher" zu treffen, um damit zum Projekterfolg beizutragen: Weniger Fehlentscheidungen bedeuten weniger zusätzliche Probleme und Schwierigkeiten und deshalb einen effektiveren Projektverlauf. Es ist daher wünschenswert, nicht nur "aus dem Bauch heraus" zu entscheiden, sondern stets *eine sichere Entscheidungsfindung* zu realisieren. Der Managementspezialist Fredmund Malik zählt nicht ohne Grund *gute und wirksame Entscheidungen* grundsätzlich zu einem Bestandteil guten Managements.

Wodurch kann in Projekten Entscheidungssicherheit realisiert werden?

Vor jeder Entscheidung ist es zunächst einmal sehr wichtig, das Umfeld der Situation ausreichend zu kennen. Ebenso ist es notwendig, die Auswirkungen der Entscheidung in die Betrachtung mit einzubeziehen. Die wichtigsten Argumente dafür und dagegen sollten bekannt sein. Auch die Alternative, nichts zu tun, ist mit in den Entscheidungsprozess einzubeziehen – eine häufige Unterlassungssünde im Projektalltag. Zuletzt sollte eine Dokumentation aller Fakten und des Entscheidungsergebnisses nicht fehlen.

Aus diesen Gründen ist ein systematisches Aufbereiten der Daten nötig, eine (objektive) Beurteilung des Sachverhalts und eine möglichst umfassende Bewertung der möglichen Handlungsalternativen – anhand der wichtigsten Kriterien, da *alle* Kriterien in den seltensten Fällen bekannt sind oder einbezogen werden können. Besonders interessant wird die Entscheidungsfindung dann, wenn der Projektleiter selbst nicht der Entscheider ist, sondern sie für andere Entscheidungsinstanzen im Projekt vorbereitet.

In derartigen Situationen bietet sich der Einsatz von Entscheidungsmethoden zur Unterstützung an. Daraus sind mehrere Vorteile zu gewinnen: Ihre systematische Vorgehensweise hilft dabei, Lücken in der Argumentation zu vermeiden. Die Gegenüberstellung von Fakten und die Konzentration auf wesentliche Kriterien schaffen ein klareres Bild der Situation. Alternativen werden auf diese Weise vergleichbar. Darüber hinaus wird die emotionale Sichtweise auf die Entscheidung durch die Methodik aus dem Blickwinkel gerückt und ein sachliches Vorgehen gefördert. Die Darstellung des Ergebnisses ist prägnant und verständlich. Auf diese Weise können Entscheidungen nachvollziehbar dokumentiert werden.

Im folgenden Text werden daher einige Methoden vorgestellt, die der oben beschriebenen Problematik gerecht werden und wertvolle Hilfe in der Entscheidungsfindung bieten. Sie stammen aus unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Disziplinen und haben sich dort als Arbeitsmittel ausgezeichnet bewährt. Einfache Umsetzungen für die Praxis sind verfügbar und können ohne großen Zeitaufwand angewandt werden, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Anzumerken ist vorab noch eines: Es ist anzunehmen, dass in Projekten Entscheidungen rational getroffen werden können, nachvollziehbar sein sollten und eine Offenlegung aller Argumente und Einflüsse möglich und wünschenswert ist. Es gibt jedoch ebenso Entscheidungen, die sich einer quantifizierbaren Begründung entziehen und durch eine methodische Unterstützung tatsächlich *nicht besser* getroffen werden können als ohne. Emotionale Komponenten lassen sich nie völlig ausschließen und sind ebenso Bestandteil von Entscheidungsprozessen. Dieser Sachverhalt ist nicht zu unterschätzen. Deswegen kann der Einsatz von Methoden nicht pauschal als „Allheilmittel“ empfohlen werden, sondern ist vielmehr als konkrete Handlungshilfe für spezielle Situationen zu verstehen.

Fünf wichtige Entscheidungsmethoden im Überblick

Für die unterschiedlichen Entscheidungssituationen, die innerhalb Projekten auftreten können, bieten sich jeweils unterschiedliche Techniken an. Die fünf wichtigsten davon sind:

- Entscheidungstabellen
- Entscheidungsrisikoanalyse
- Nutzwertanalyse
- Analytic Hierarchy Process (AHP)
- Kosten-Nutzen-Analyse

Jede dieser Methoden hat eine andere Arbeitstechnik; jede besitzt ihre speziellen Vorteile. Im folgenden Text werden sie nur kurz umrissen; eine detailliertere Auseinandersetzung mit ihnen wird empfohlen, um für die eigene Projektpraxis die beste Anwendung herauszufinden.

Durch ihre Systematik unterstützen sie den Anwender bei der Entscheidungsfindung und haben einen sehr nützlichen Nebeneffekt gemeinsam: Sie eröffnen eine sachliche Perspektive auf die Entscheidungssituation und schaffen Abstand zu Emotionen, die eventuell mit der Entscheidung verbunden sind. Dazu helfen sie, Fehler zu vermeiden wie beispielsweise das Vergessen von wichtigen Argumenten oder Auswirkungen, was an sich schon eine wertvolle Hilfe im hektischen Projektalltag darstellt. Insgesamt dienen sie als Unterstützung, ersetzen jedoch nicht die Intuition und so genannte „gute Nase“ eines fähigen und erfahrenen Projektleiters. Sie eröffnen ihm vielmehr neue Perspektiven auf die Situation und ermöglichen eine anschauliche Aufbereitung der Argumente für eine Präsentation.

Entscheidungstabellen

Diese Technik zur Lösung einfacher Sachverhalte wie auch schwieriger Entscheidungssituationen ist die wohl bekannteste Entscheidungsmethode, da sie in sehr vielen wissenschaftlichen Gebieten Anwendung findet.

Innerhalb einer Entscheidungstabelle werden die für die Umsetzung einer Entscheidung notwendigen Aktionen tabellarisch aufgeführt. Anhand von Bedingungen bzw. logischen Zusammenhängen (z.B. wenn .. -> dann ...) sind die daraus entstehenden Situationen abzuleiten. Als Ergebnis ist der Zustand nach Ausführung der Aktionen abzulesen. Entscheidungstabellen können sehr gut in Meetings eingesetzt werden.

Entscheidungsrisikoanalyse

Risikoanalysen sind aus dem Versicherungs- und Bankengewerbe bekannt; auch in der Umwelttechnik gehören sie zum Standard. Risikomanagement hat sich jedoch schon seit längerem nicht nur als eigene Disziplin im Projektmanagement, sondern auch in der Unternehmensführung etabliert. Wie bei den anderen Methoden lassen sich auch hier einzelne Arbeitstechniken sehr gut in der Projektarbeit einsetzen.

Denn grundsätzlich beinhalten Entscheidungen immer Risiken und Chancen. In einer Risikoanalyse werden diese Risiken aufgedeckt und ihre Gefährlichkeit für das Projekt bewertet. Darüber hinaus können für jedes gefährliche Risiko Maßnahmen entwickelt werden, um die negativen Folgen rechtzeitig in den Griff zu bekommen. Die Betrachtung der Risikoprofile einer Entscheidungsalternative (oder auch der Restrisiken nach Einsatz aller risikomindernder Maßnahmen) zeigt dem Anwender als Ergebnis deutlich auf, welches Schadenspotenzial für den Projekterfolg einzelne Entscheidungen in sich bergen. Auf diese Weise können Alternativen miteinander verglichen werden. Insbesondere die Möglichkeit, eine Entscheidung hinauszuschieben und nichts zu unternehmen, kann damit durchaus in einem interessanten Licht erscheinen. Auch „faule“ Kompromisse können dadurch aufgedeckt werden.

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse (auch Kosten-Wirksamkeits-Analyse genannt) ist weit verbreitet und existiert in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Verwendet wird sie bei technischen Projekten der freien Wirtschaft ebenso wie in Großprojekten von Bund und Ländern. Es handelt sich dabei um eine Vergleichstechnik, also um eine Methode, die sich zur Anwendung bei Auswahlentscheidungen sehr gut eignet.

In der Nutzwertanalyse wird zunächst ein Bewertungssystem aufgebaut, um nach einer Zielformulierung unterschiedliche Alternativen (anhand von wichtigen Entscheidungskriterien) zu vergleichen. Durch diese Bewertung erhalten die Alternativen ein Zahlenergebnis – sozusagen „gute oder schlechte Noten“- je nachdem, ob Sie die wünschenswerten Anforderungen gut erfüllen oder eher weniger. Die Handlungsempfehlung erhält der Anwender durch die relativen „Noten“ der Alternativen im Vergleich zueinander. Die klassische Nutzwertanalyse berücksichtigt keine monetären Ausprägungen; in abgewandelter Form lassen sich damit jedoch auch Kostenfaktoren wie z.B. laufende Wartungskosten oder Beratungskosten verschiedener Angebote zueinander in Relation setzen.

Analytic Hierarchy Process (AHP)

Auch hierbei handelt es sich um eine Methode, die verschiedene Handlungsoptionen miteinander vergleicht. Sie wird häufig im Marketing angewandt, wo das Ergebnis von Kundenbefragungen anhand ihrer mathematischen Grundlage bestimmt wird.

Im AHP werden im ersten Schritt die für die anstehende Entscheidung wichtigen Kriterien, in paarweisen Vergleichen miteinander bewertet. Hinter der Bewertung steht eine festgelegte Skala von Zahlen, die das Ergebnis der Einschätzungen zahlenmäßig wiedergibt. Im zweiten Schritt werden die verschiedenen Handlungsoptionen einzeln geprüft, inwieweit sie die festgelegten Kriterien erfüllen. Durch das Verfahren wird diejenige Alternative gefunden, die die Gesamtbewertung optimiert.

Auf den ersten Blick ähnelt der AHP der Nutzwertanalyse. Doch im Gegensatz dazu können hier die zugrunde gelegten Kriterien auch eine gewisse Inkonsistenz in ihrer Bewertung zueinander beinhalten. Dies hat in der Praxis deutliche Vorteile – in Situationen, wo es sich tatsächlich um so genannte "weiche" Kriterien handelt, die nicht eindeutig zu bewerten sind und damit nicht ganz in das "technische" Schema einer Nutzwertanalyse passen.

Kosten-Nutzen-Analyse

Im Gegensatz zu den beiden oben beschriebenen Methoden, die in erster Linie "weiche" Faktoren zueinander in Relation setzt, konzentriert sich die Kosten-Nutzen-Analyse ausschließlich auf den finanziellen Aspekt einer Entscheidung. In der Ökonomie wird diese Methode häufig angewandt (z.B. für Investitionsrechnungen) und ist in Projekten der öffentlichen Hand aufgrund der Vorgaben durch die Bundeshaushaltsordnung sogar zwingend vorgeschrieben.

Innerhalb von Projekten lässt sich diese Methode – durchaus auch in einer abgespeckten Version – ebenfalls gut einsetzen, um Klarheit über die finanziellen Auswirkungen einer Entscheidung zu schaffen. Besonders in IT-Projekten werden häufig Anforderungen gestellt, die dem Unternehmen keinen tatsächlich ableitbaren Nutzen bringen. Daher ist eine Analyse der Kosten (beispielsweise für gewünschte Anpassungen) dem dadurch erzielten Nutzen (z.B. durch damit erzielte Zeiteinsparungen oder Kostenreduzierungen) gegenüberzustellen. Auf diese Weise kann sicher gestellt werden, dass die Zielsetzung, profitabel mit dem System zu arbeiten, nicht aus den Augen verloren wird.

Ausblick

Eine möglichst hohe Quote an "richtigen" Entscheidungen kann als Erfolgsfaktor in Projekten betrachtet werden. Um diese Art der Entscheidungssicherheit in der Praxis zu realisieren, ist eine methodische Vorgehensweise, also der Einsatz von Entscheidungstechniken zu empfehlen: Damit kann ein fundamentaler Vorteil für das Projekt erzielt werden, denn diese Methoden schaffen Transparenz der Entscheidungsprozesse für Dritte und bieten eine optimale Aufbereitung aller vorliegenden Informationen. Daneben sichern sie eine umfassende Projektdokumentation – was eine spätere Analyse der Projekte unterstützt.

Verschiedene Software-Systeme sind in der Zwischenzeit auf dem Markt, die eine DV-technische Unterstützung anhand einzelner genannter Methoden anbieten. Sie erleichtern die Anwendung dieser Techniken im Projektmanagement. Obwohl einzelne Methoden auch anhand einfacher Spreadsheets einsetzbar sind, bieten die Softwarepakete eine weitergehende Unterstützung des Benutzers. Webbasierte Anwendungen bieten darüber hinaus den Vorteil, bei multilokalen Projekten das verteilte Team in die Entscheidungsprozesse mit einzubinden und die Ergebnisse in allen Projektstandorten schnell verfügbar zu machen. Bei dem herrschenden Trend zu internationalem Projektmanagement ist dies ein durchaus interessanter Aspekt.

Für eine weitere Lektüre sind detaillierte Beschreibungen verschiedener Methoden beispielsweise im Projektmagazin (<http://www.projektmagazin.de>) zu empfehlen.