



**Der Einfluss der Decision Latency auf die Projektarbeit
und somit auf den Projekterfolg im Kontext
verschiedener Organisationen**

Masterarbeit im Studiengang Computer Science & Media
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Master of Science (M.Sc.)

vorgelegt von Michèle Rook
an der Hochschule der Medien Stuttgart
am 18.10.2021

Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Oliver Kretzschmar
Zweitprüfer: Dr. Eberhard Huber

Ehrenwörtliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, Michèle Rook ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel: „Der Einfluss der Decision Latency auf die Projektarbeit und somit auf den Projekterfolg im Kontext verschiedener Organisationen“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der ehrenwörtlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§26 Abs. 2 Bachelor-SPO (6 Semester), § 24 Abs. 2 Bachelor-SPO (7 Semester), §23 Abs. 2 Master-SPO (3 Semester) bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO (4 Semester und berufsbegleitend) der HdM) einer unrichtigen oder unvollständigen ehrenwörtlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.“

Stuttgart, den 18.10.2021 _____

Kurzfassung

Der CHAOS Report der Standish Group zählt zu den wichtigsten Langzeitstudien im Bereich Projektmanagement. Aus dem Report von 2018 ging erstmals hervor, dass die Decision Latency die Hauptursache für das Scheitern von IT-Projekten ist. Mit der Decision Latency ist die Zeit zwischen der Erkennung eines Problems bis hin zur Lösung des Problems gemeint. Lange Entscheidungsintervalle gibt es in Unternehmen häufig, für den Projekterfolg gilt es diese zu verkürzen. Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es zum einen, herauszufinden welche Art von Organisationen eine schnelle Entscheidungsfindung begünstigen und was Projektentscheidungen in Organisationen ausbremst. Des Weiteren sollen Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Entscheidungslatenz für Unternehmen gegeben werden. Hierzu wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Dabei wurde der Stand der Forschung zum Thema Decision Latency dargestellt, unterschiedliche Organisationsformen betrachtet und anschließend Empfehlungen für die Gestaltung richtiger Entscheidungsprozesse, insbesondere für Führungskräfte, ausgesprochen. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass moderne Organisationen kurze Entscheidungswege und schnelle Entscheidungen durch flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams und Flexibilität fördern. Ein Beispiel hierfür sind exponentielle Organisationen (Spotify, Netflix, Facebook, Uber). Klassisch strukturierte Organisationen bremsen mit vielen starren Hierarchiestufen und durch hohen Abstimmungsaufwand schnelle Entscheidungsprozesse aus. Insgesamt konnte die Masterarbeit einen Überblick zum Thema „Einfluss der Decision Latency auf die Projektarbeit“ und somit auf den Projekterfolg im Kontext verschiedener Organisationen geben. Die Arbeit stellt eine Grundlage für weitere Forschung auf diesem Gebiet dar.

Abstract

The Standish Group's CHAOS Report is one of the most important long-term studies in project management. The report of 2018 revealed for the first time that decision latency is the main cause of the failure of IT projects. Decision Latency refers to the time between the identification of a problem to the solution of the problem. Bad decision latency often exist in companies, but it needs to be improved in order to ensure the success of a project. The aim of this master thesis is to identify what kind of organizations favor a fast decision-making process and what slows down project decisions in organizations. Furthermore, recommendations for an improved decision latency in companies are to be given. For this purpose, a comprehensive literature research was conducted. The state of research on the topic of decision latency was presented, different forms of organizations were considered and recommendations for the design of correct decision-making processes were made. The results of the work show that modern organizations promote short decision intervals and fast decisions through flat hierarchies, self-organized teams and flexibility. An example of this are exponential organizations (Spotify, Netflix, Facebook, Uber). Classically structured organizations with many rigid hierarchical levels slow down fast decision-making processes due to high coordination efforts. Overall, the master thesis was able to provide an overview of the topic "Influence of Decision Latency on Project Work" in the context of different organizations. The work provides a basis for further research in this area.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	I
Kurzfassung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Der allgemeine Entscheidungsprozess	4
2.1.1 Was ist eine Entscheidung?.....	4
2.1.2 Wer trifft Entscheidungen?.....	5
2.1.3 Ab wann ist eine Entscheidung eine Entscheidung?	7
2.1.4 Der Entscheidungsprozess	7
2.2 IT-Projektmanagement Methoden.....	11
2.2.1 Klassisches Projektmanagement	12
2.2.2 Agiles Projektmanagement	13
2.2.3 Projektmanagement Vergleich – klassisch vs. agil.....	21
3 Untersuchungsmethode	24
4 Stand der Forschung	26
4.1 CHAOS Reports der Standish Group.....	26
4.1.1 Decision Latency Theory	27
4.1.2 Die Monetäre Auswirkung der Entscheidungslatenz	28
4.1.3 Das kürzeste Entscheidungsintervall	29
4.2 Projekterfolgskriterien.....	30
4.3 Projektmisserfolgskriterien.....	34
4.3.1 Projektmanagement Tools als Misserfolgskriterium	35
4.3.2 Decision Latency als Hauptursache für den Projektmisserfolg	35
5 Entscheidungsprozesse in unterschiedlichen Organisationsformen	37
5.1 Klassifizierung unterschiedlicher Organisationsformen	37

5.1.1	Klassische Organisationsformen.....	37
5.1.2	Moderne Organisationsformen.....	42
5.2	Formale Hierarchie	50
5.2.1	Chancen formaler Hierarchie	50
5.2.2	Risiken formaler Hierarchie.....	52
5.2.3	Alternativen zur Hierarchie.....	53
6	Handlungsempfehlungen für Unternehmen.....	57
6.1	Eliminierung unnötiger Hilfsmittel und Projektmanagement Tools.....	57
6.2	Berücksichtigung der Kosten einer Entscheidung	57
6.3	Skills für schnelle Entscheidungsfindung	58
6.4	Komplexitätsreduktion	59
6.5	Macht in Entscheidungsprozessen	60
6.6	Der Einsatz von Gruppen im Entscheidungsprozess	62
6.7	Ein Leitfaden für den optimalen Entscheidungsprozess.....	63
6.8	Entscheidungsprozess-Bausteine.....	68
7	Fazit	71
7.1	Zusammenfassung	71
7.2	Grenzen der Arbeit	73
7.3	Ausblick	73
	Anhang A:.....	I
	Literaturverzeichnis	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der schematische Entscheidungsprozess i.A.a (Schimank 2005).....	9
Abbildung 2: Unterschied komplizierte und komplexe Aufgaben.....	12
Abbildung 3: Die vier Leitsätze des agilen Manifests vgl. (Diehl 2018)	14
Abbildung 4: Zwölf Prinzipien des agilen Manifests vgl. (Diehl 2018)	15
Abbildung 5: Der Scrum Prozess vgl. (Trepper 2012).....	21
Abbildung 6: Stacey Matrix im Projektmanagement.....	22
Abbildung 7: Der Einfluss der Projektgröße auf den Projekterfolg (Standish Group 2018)	31
Abbildung 8: Der Einfluss der Decision Latency auf den Projekterfolg (Standish Group 2018).....	34
Abbildung 9: Einliniensystem (mit fayolscher Brücke).....	39
Abbildung 10: Stabliniensystem.....	39
Abbildung 11: Mehrliniensystem.....	40
Abbildung 12: Funktionale Organisation	41
Abbildung 13: Divisionale Organisation	41
Abbildung 14: Verteilung der Organisationsformen in deutschen Unternehmen (Kienbaum und StepStone 2016)	44
Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Hierarchielevel und Innovation (Kienbaum und StepStone 2016)	45
Abbildung 16: Der Unternehmensfokus auf Effizienz und Innovation (Kienbaum und StepStone 2016)	46
Abbildung 17: Entscheidungen in selbstorganisierten Teams (Eggebrecht 2021).....	55
Abbildung 18: Das optimale Vorgehen bei komplexen Entscheidungen i.A.a. (Eggebrecht 2021)	60
Abbildung 19: Einsatz von Gruppen in Entscheidungen i.A.a. (Eggebrecht 2021)	63
Abbildung 20: Acht Entscheidungsprozess-Kriterien i.A.a. (Eggebrecht 2021)	67
Abbildung 21: Entscheidungsprozess-Bausteine i.A.a. (Eggebrecht 2021).....	69
Abbildung 22: Matrixorganisation	I
Abbildung 23: Tensorganisation	I
Abbildung 24: Reine Projektorganisation.....	II
Abbildung 25: Matrix-Projektorganisation	II
Abbildung 26: Netzwerkorganisation	III
Abbildung 27: Virtuelle Organisation	III
Abbildung 28: Modulare Organisation	III

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Kosten der Decision Latency (Standish Group 2018)	29
--	----

Abkürzungsverzeichnis

CHAOS	Comprehensive Human Appraisal for Originating Software
EPPM	Enterprise Project Portfolio Management
PMI	Project Management Institute

1 Einleitung

Die Standish Group berichtet seit 1994 in den sogenannten Chaos Report über Erfolgs- und Misserfolgskriterien in IT-Projekten. Seit Beginn an wurden mehr als 50.000 Projekte wissenschaftlich untersucht. Projekte werden in den Chaos Reports in drei Gruppen geteilt: erfolgreich abgeschlossen, teilweise erfolgreich abgeschlossen und nicht erfolgreich/abgebrochen. Zu jeder dieser Gruppen werden Zahlen veröffentlicht, die den Projekterfolg/Misserfolg darstellen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich an den Zahlen in den letzten Jahren nicht viel verändert hat. Trotz der verbesserten Projektmanagementmethoden, verbessern sich die Zahlen nicht. In einer anderen Masterthesis wurde bereits untersucht, warum sich an den Zahlen nichts verändert. Die Begriffsdefinition von Projekterfolg und das Untersuchungsdesign hat sich beispielsweise über die Jahre verändert. Auch die Globalisierung, die interkulturelle Zusammensetzung von Projektteams und zunehmende Outsourcing Trends haben eine Auswirkung auf die Projektarbeit und somit den Projekterfolg. Aus dem CHAOS Report aus dem Jahr 2018 ging erstmals der Begriff Decision Latency, als negativer Faktor für den Projekterfolg, hervor. Dieser Faktor kompensiert die verbesserten Managementmethoden und trägt dazu bei, dass sich die Projektauswertungen in Bezug auf Projekterfolg nicht verbessern. Mit der Decision Latency ist die Zeit, die ein Unternehmen oder ein Projekt braucht, um Entscheidungen zu treffen, gemeint. Zusammen mit den bereits genannten Faktoren verschlechtert sich somit der Rahmen für Projekte in Unternehmen und das Umfeld für Projekte wird schwieriger. Der Chaos Report von 2018 und die bereits veröffentlichte Masterthesis von Leonie Schaudt (05/2021), in der eine Metaanalyse der CHAOS Studie erstellt und die stagnierende Erfolgsquote von IT-Projekten untersucht wurde, war Anlass genug dieses Thema weiter zu vertiefen. Deshalb soll in dieser Arbeit der Einfluss der Decision Latency auf die Projektarbeit in unterschiedlichen Organisationen betrachtet werden.

Wie genau wirkt sich die Decision Latency zwischen Projektteam und Organisation aus? Dazu wird ein Untersuchungsdesign für die Faktoren, die Projektentscheidungen begünstigen oder bremsen erarbeitet. In der idealen agilen Welt hat das Projektteam die volle Autonomie und trifft selbst alle Entscheidungen. Das lässt sich in der realen Welt jedoch bislang nicht realisieren. Die Gremien in Unternehmen müssen weiterhin Entscheidungen treffen, die die einzelnen Projektteams betreffen. Somit liegt die volle Autonomie nie beim eigentlichen agilen Projektteam. Ein weiterer Teil der Arbeit ist es Organisationen zu charakterisieren, die eine schnelle Entscheidungsfindung begünstigen im Gegensatz zu Organisationen, die dem entgegenwirken. Somit kann aufgezeigt

werden, wie eine Grenzschrift zwischen dem Idealzustand und dem aktuellen Ist-Zustand aussieht.

1.1 Zielsetzung

Die übergeordnete Forschungsfrage dieser Arbeit lehnt sich an den Titel der Arbeit an und lautet: Welchen Einfluss hat die Decision Latency auf die Projektarbeit und damit auf den Projekterfolg im Kontext unterschiedlicher Organisationen? Klar ist bereits, dass die Decision Latency die Hauptursache für das Scheitern von IT-Projekten ist.

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden zwei weitere Fragen formuliert.

- Welche Art von Organisationen begünstigen eine schnelle Entscheidungsfindung und was bremst Projektentscheidungen in Organisationen?
- Welche Handlungsempfehlungen bzw. Best Practices gibt es, um die Decision Latency generell zu verbessern?

Bei vorliegender Masterthesis handelt es sich um eine reine Literaturarbeit, die eine umfassende Übersicht über den heutigen Stand der Forschung im Bereich Entscheidungs-latenz darlegen soll. Zusätzlich zur Beantwortung der Forschungsfragen wird mit Hilfe der dritten Forschungsfrage eine Art Checkliste für Unternehmen/ Führungskräfte erarbeitet, mit der sie in Zukunft bessere und schnellere Entscheidungen treffen werden.

Da im Rahmen dieser Arbeit keine eigenen Studien durchgeführt werden können, bietet sie jedoch die Grundlage für weitere Forschung. Beispielsweise könnte anhand der Checkliste eine Untersuchung durchgeführt werden, bei der gemessen wird, ob und wie sich der Entscheidungsprozess bei Anwendung der Checkliste verbessert.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind sowohl von wissenschaftlichem als auch praktischem Interesse und decken die Gebiete IT-Projektmanagement, Projekterfolg und Organisation ab. Die Arbeit adressiert sowohl Praktiker aus der IT als auch Forscher im Bereich Projekterfolg.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn folgen in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen. Um später besser auf das Thema Entscheidungen in Organisationen einzugehen wird vorab eine kleine Einführung in das Thema „Allgemeine Entscheidungsprozesse“ gegeben. Was genau verstehen wir unter Entscheidungen? Wer trifft die Entscheidungen? Was ist der Unterschied zwischen Handeln und Entscheiden? Ebenso folgt eine Abgrenzung zu Bereichen, die in dieser Arbeit nicht näher erläutert werden. Da es in dieser Arbeit um den Zusammenhang der

Decision Latency und den Projekterfolg geht, werden zusätzlich im zweiten Kapitel die Grundlagen des Projektmanagements beschrieben. Sowohl der agile als auch der klassische Ansatz wird dort erläutert.

Nach den theoretischen Grundlagen wird in Kapitel 3 die angewandte Forschungsmethodik näher beschrieben. Hier wird das Vorgehen zur Literaturrecherche, das Sammeln und Analysieren der unterschiedlichen Informationen beschrieben. Außerdem wird der Rahmen des Untersuchungsdesigns vorgestellt und gezeigt wie zur Gewinnung von relevanten Erkenntnissen vorgegangen wurde. Das Untersuchungsdesign bildet die Grundlagen für den gesamten Forschungsprozess dieser Arbeit.

Kapitel 4 fasst die Ergebnisse der Literaturrecherche zusammen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse widmet sich das Kapitel 5 und 6 dann der Beantwortung der Forschungsfragen, zeigt Ansichten des Autors und gibt eine Reihe an Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab.

Abschließend fasst das Fazit die wichtigsten Elemente der Arbeit zusammen. Die Grenzen der Arbeit werden verdeutlicht und auf einen Ausblick mit möglichen Forschungsansätzen zur tieferen Untersuchung des Gebiets wird verwiesen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Der allgemeine Entscheidungsprozess

2.1.1 Was ist eine Entscheidung?

Was eine Entscheidung ist, kann auf der einen Seite selbstverständlich, auf der anderen Seite kompliziert sein. Was eine Entscheidung definitiv ist; sie ist ein wichtiger Teil der heutigen Gesellschaft und deren Organisationen. Trotzdem lässt sich eine Entscheidung auch als etwas Zeitloses definieren, wie das Zitat aus der Süddeutschen Zeitung (Das Streiflicht, Süddeutsche Zeitung 29.06.2007):

„Seit einigen Jahren geistert ein Wort durchs Land, es heißt ‚Entscheider‘. Eine Schönheit ist es nicht, das Wort, doch es klingt schneidig. Ein Entscheider ist ein Mensch, der sich entscheidet, und zwar schnell und gern. Dass die Entscheidungen des Entscheiders meistens falsch sind, tut dem Ansehen der Spezies keinen Schaden. Denn der Entscheider, das ist der Ausnahmensch – und er wird deshalb zu Recht tief verehrt und hoch bezahlt. Der Normalmensch hingegen ist in der Regel ein Nichtentscheider, ein ewiger Zauderer und Zweifler. Seine Entscheidungsnot beginnt im Arbeitsleben, wo er zum Beispiel zwischen drei Menüvorschlägen aus der Kantine wählen soll, einer lockender als der andere. Und sie endet im Liebesleben, wo er, ganz gegen seine labile Natur, sich dauernd tapfer bekennen und entscheiden soll. Natürlich gibt es Leute, die auch auf diesem, dem schwierigsten Terrain nicht versagen. Der mythische Held Paris war so ein Entscheider, er wählte unter drei Göttinnen schnell und lässig die schönste. Die Folgen allerdings solcher Entscheidungsfreude sind bekannt: Massaker in Troja, Irrfahrten des Odysseus, Gemetzel im Haus der Atriden.“

Dieses Zitat liefert eine gute Beschreibung darüber was die meisten Menschen über Entscheidungen und anderen Menschen, die Entscheidungen treffen, denken. Aus dem Zitat gehen drei konkrete Annahmen hervor. Zum einen, dass entscheiden gut ist und diejenigen, die Entscheidungen treffen dafür Anerkennung erhalten. Zum zweiten heißt es, dass Entscheidungen notwendig sind, sowohl im privaten als auch im Arbeitsumfeld. Die dritte Annahme lautet; Entscheidungen müssen bewertet und kritisch betrachtet werden. Entscheidungen können gut oder schlecht, richtig oder falsch, klug oder kurzsichtig sein. Die Konsequenzen von Entscheidungen sind immer erst retrospektiv ersichtlich.

Um eventuellen Fehlentscheidungen vorzubeugen gibt es in Unternehmen entscheidungsbefugte Personen. Außerdem werden Prozesse festgelegt, die Regeln wer wann was mit wem entscheiden darf. Auch im privaten Umfeld entwickeln Menschen Verfahren wie sie Entscheidungen treffen. Sie lesen fachspezifische Literatur oder Ratgeber, holen sich die Meinung ihrer Mitmenschen ein oder erstellen Pro- und Contra Listen. Andere wiederum treffen lieber gar keine Entscheidungen.

Fakt ist, dass unsere moderne Gesellschaft eine Multi-Options-Gesellschaft ist und wir uns immerzu entscheiden müssen, auch die Wahl uns nicht zu entscheiden ist eine Entscheidung (Schimank 2005). Früher war das anders, es gab Gesellschaftsformen, bei denen das eigene Leben von Familienstrukturen geprägt war. Gesellschaftlicher Status, Parteien, Religionen, begrenzten die Lebensverläufe. So war das Leben bereits klar geregelt und die Menschen hatten kaum bis gar keine Entscheidungen zu treffen. Heute ist das anders, natürlich gibt es weiterhin gesellschaftliche Regeln und Einrichtungen, die in unserer Gesellschaft Einfluss auf unsere Lebensart- und weise haben. Hauptsächlich sind die Menschen heute jedoch damit beschäftigt eigene Entscheidungen zwischen unterschiedlichen Optionen zu treffen und sich die Verantwortungen dieser Entscheidungen selbst zurechnen oder von anderen zurechnen zu lassen. Dies gilt besonders im Umfeld von Organisationen.

Aber was genau ist nun eine Entscheidung? Wie bereits gesagt, es scheint einfach zu sein: eine Auswahl zwischen Alternativen, das sich Festlegen auf eine von mindestens zwei Optionen. Eine weitere Sicht darüber was eine Entscheidung ist, stellt die Annahme dar, vor einem Problem zu stehen, dieses zu erkennen, eine Phase der Überlegungen einzulegen, in der die Optionen geprüft werden und schließlich eine ausgewählt und umgesetzt wird. In diesem Fall ist die Entscheidung eine Vorbereitung oder ein Entwurf. Gefolgt von einer Handlung, die Ausführung einer Entscheidung. Um entscheiden zu können, müssen die Menschen nachdenken, außerdem entsteht eine zeitliche Eingrenzung. Wilz (2010) hat den Entscheidungsprozess als einen kognitiven Prozess, der mit der Auswahl einer Alternative beendet ist beschrieben (Wilz 2010a). Entscheidungen sind also tatsächlich mehr als nur die Option „Kopf oder Zahl“. Der psychologische Hintergrund von Entscheidung soll jedoch an dieser Stelle nicht genauer behandelt werden, da es den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

2.1.2 Wer trifft Entscheidungen?

Aus der Sicht einer aktuer- bzw. handlungstheoretischen Perspektive ist es eine handelnde Person, ein Akteur oder Organisationsmitglieder oder die Organisation selbst, die

Entscheidungen trifft. Im Zusammenhang mit Organisationen ist es meistens das Management welches für Entscheidungen verantwortlich ist. Zu den Aufgaben des Managements gehören u.a. Führung, Steuerung, Organisation, Planung und Entscheidung. Nach den Regeln der Organisation und innerhalb der dortigen Hierarchie sind es die Manager, die nach Zielvorgaben handeln und entsprechende Entscheidungen treffen. Umgesetzt werden diese Entscheidungen jedoch von anderen Akteuren in der Organisation. Entscheidungen werden also „top-down“, bewusst und geplant und nicht zufällig getroffen. Dieses Denken hat heutzutage an vielen Stellen immer noch Bestand. Auf oberster Ebene befinden sich dispositive Tätigkeiten und Entscheidungskompetenzen. Auf den unteren Ebenen sind die Akteure dem Management unterstellt und führen getroffene Entscheidungen aus, auch ausführende Tätigkeiten genannt. Dahinter steckt noch immer das Prinzip der Trennung von Kopf- und Handarbeit wie einst bei Frederick Taylor, jedoch nicht mehr so ausgeprägt wie damals.

Die letzten Jahre war dieses Verständnis von Organisationen immer mehr im Wandel und ist es auch heute noch. Die Aufgaben und Anforderung des Managements nehmen zu und weitem sich aus und verbreitern sich auf andere Tätigkeiten. Beispielsweise auf Personengruppen, wie Experten und Spezialisten. Dies gilt auch für Strukturierung von Produktion, Organisation und Arbeit. Hier passieren Dezentralisierungen, es entstehen Profit-Center oder autonome Gruppenarbeiten. Auch Bereiche wie die Kommunikation, das Lernen und das Wissensmanagement wachsen. Aus diesem Grund verläuft die strategische und operative Arbeit immer mehr ineinander, besonders in modernen Organisationen. Hier geht der Gedanke weg von starrer Hierarchie. Es sind also nun mehr und unterschiedliche Akteure am Entscheidungsprozess beteiligt. Ziel dabei ist es, Entscheidungen schnell umzusetzen und handeln zu können. Dazu sind natürlich die anderen Organisationsmitglieder unabkömmlich. Bei Managemententscheidungen lassen sich die Entscheidungen differenzieren zwischen den Entscheidungen des Topmanagements, des mittleren Managements und des unteren Managements. Das Management ist je nach Position unterschiedlich beteiligt was die Tätigkeiten im Bereich der Entscheidung angeht. So treffen die Menschen im Topmanagement die wichtigsten strategischen Entscheidungen. Bei den anderen sind es die weniger strategischen und mehr die operativen Entscheidungen. Darüber hinaus sind auch alle anderen Personen in Organisationen, die nicht zum Management gehören, Entscheidungstreffer. Sie treffen Entscheidungen in ihrem näheren Umfeld. Dazu gehören Entscheidungen wie über die Priorisierung der zu erledigenden Arbeit, über die Einhaltung von gewissen Regeln und das Folgen von Prozessen.

2.1.3 Ab wann ist eine Entscheidung eine Entscheidung?

Was macht eine Entscheidung aus und wie grenzt sie sich vom Handeln ab? Das „normale“ Handeln besteht darin, aus verschiedenen Handlungsmöglichkeiten eine auszuwählen und diese umzusetzen. Eine Entscheidung muss sich also vom Handeln abgrenzen, indem sie durch etwas Besonderes gekennzeichnet wird. Dazu gibt es zwei Unterscheidungsmerkmale, die aus den obigen Abschnitten hervorgehen. Zum einen die Bewusstheit des Vorgangs. Eine Entscheidung, die routinemäßig jeden Tag gleich getroffen wird, wie die Entscheidung für Kaffee anstatt Tee, ist habitualisiert und somit keine Entscheidung mehr, sondern ein Handeln. In Organisationen werden solche Routinen zu Prozesse, die festlegen wie in welcher Situation gehandelt wird. So werden viele Entscheidungen nicht mehr thematisiert und werden nur bei Ausnahme-/Krisensituationen hinterfragt. Das andere Unterscheidungsmerkmal unterstreicht die Bedeutung und die Folgen von Entscheidungen. Eine Entscheidung ist es dann, wenn es wirklich was zu entscheiden gibt, wenn man sich auf Grund der Signifikanz einer Sache wirklich Gedanken macht, wenn die Folgen nicht sofort absehbar sind und sie die Zukunft gravierend beeinflussen. So sind laut Schimank Entscheidungen Entscheidungen, wenn zwischen Alternativen gewählt werden muss. Die Entscheidung muss zusätzlich auch wichtig sein und mit einem mehr oder minder komplexen Problem behaftet sein. Alle anderen Alltagsentscheidungen in und außerhalb von Organisationen werden aus dieser Sicht als routinemäßige Handlungen betrachtet (Schimank 2005).

Ein Zitat von Hans von Förster lautet (von Förster 1993):

„Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden.“

Demnach handelt es sich dann und nur dann um eine Entscheidung, wenn nicht objektiv gesagt werden kann, welche der verfügbaren Optionen die richtige ist. Entscheidungen setzen also ein gewisses Maß an Unsicherheit voraus. Es handelt sich nicht um eine Entscheidung, wenn eine objektive richtige Entscheidungsoption ersichtlich ist.

2.1.4 Der Entscheidungsprozess

Es wurde bereits folgendes festgelegt; Ein Akteur trifft bewusst eine Entscheidung, indem er sich aus einer Anzahl von Optionen eine Möglichkeit auswählt und diese Auswahl vor sich und anderen rechtfertigen kann. Diesen Prozess kann man in einzelne Komponenten aufteilen.

An erster Stelle steht ein Akteur mit einem Problem. Er muss die Motivation haben, sich diesem Problem anzunehmen. Er muss das Problem und die Situation definieren können

und anschließend erörtern worin genau das Problem liegt. Er denkt über eigene Interessen und Ziele nach, aber auch über seine Grenzen und Fähigkeiten und erwägt mögliche Folgen des Problems. Er erstellt einen Entwurf darüber, wie das Problem gelöst werden kann, dazu erstellt der Akteur einen Plan (evtl. mehrere Pläne). Weiter definiert er Präferenzen wie „schnelle Entscheidung“, oder „ausreichend Zeit- Entscheidung“ und ob er andere um Meinung fragt, sich selber informiert oder ob er eine „Bauch-Entscheidung“ trifft. Schließlich prüft er seine Möglichkeiten, bewertet diese und trifft eine Wahl. In Organisationen wird erst dann eine endgültige Entscheidung getroffen, wenn die Kommunikation darüber erfolgt ist und die Zustimmung anderer vorhanden ist. Die Entscheidung muss also legitimiert werden, damit sie umgesetzt werden kann. Dann erfolgt die Implementation, die Handlung, die im letzten Schritt kontrolliert und als angemessen umgesetzt erklärt wird.

Dieser Prozess wird in der Literatur häufig schematisch dargestellt, siehe Abbildung 1. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Entscheidungsprozess jedoch etwas anders erklärt, weniger starr und linear. Durch die Schnelllebigkeit in Organisationen und der Notwendigkeit jeder Zeit auf Veränderungen reagieren zu können sind evtl. die langjährigen steifen und linearen Modelle nicht mehr hundert prozentig Zeitgemäß. Der schematische Prozess wird an dieser Stelle trotzdem kurz erläutert, denn er findet auch heute noch so in einigen Organisationen statt. Behalten Sie jedoch im Hinterkopf, dass der Entscheidungsprozess nicht unbedingt wie unten gezeigt aussehen muss. Das Modell erscheint zwar in einer richtigen, logischen Reihenfolge, jedoch ist zu berücksichtigen, dass in Wirklichkeit diese logische Abfolge selten so verläuft. Die einzelnen Schritte passieren oft durcheinander oder erfolgen gleichzeitig. Oft passieren auch Veränderungen von Situationen, die im Nachhinein erst als eine Entscheidung bezeichnet werden.

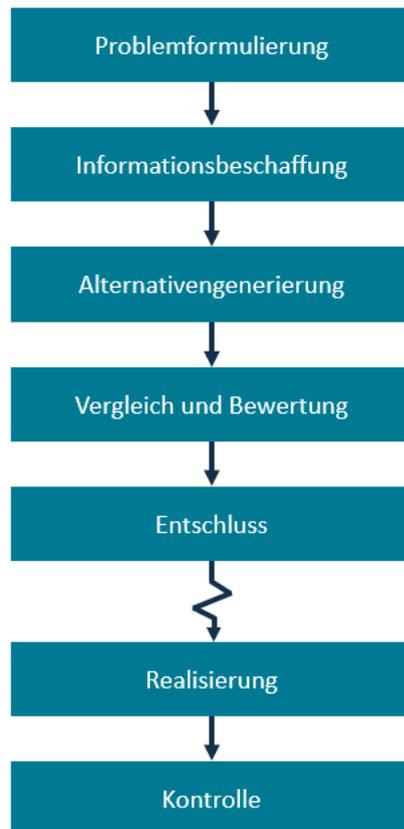


Abbildung 1: Der schematische Entscheidungsprozess i.A.a (Schimank 2005)

In Abbildung 1 ist zu erkennen, dass ein sowohl zeitlicher als auch inhaltlicher Schnitt zwischen dem Entschluss und der Realisierung besteht. Der erste Teil ist der kognitive Teil, bis dahin spielt sich der Plan im Kopf des Entscheiders ab (auch wenn Ideen und Gedanken auf Papier gebracht werden). Das letzte Drittel besteht aus der Handlung und der Umsetzung, gefolgt von der anschließenden Kontrolle.

Es ist zu bedenken, dass dieses Modell evtl. nur für Entscheidungen, die von einem Akteur allein getroffen werden, Anwendung findet. In Organisationen werden selbstverständlich viele Entscheidungen von mehreren Akteuren zusammen getroffen. Dazu gehört der Austausch von Gedanken, Meinungen und Ideen, der Abgleich von Präferenzen und das Erarbeiten eines gemeinsamen Rahmens und Plans. Des Weiteren bieten die Rahmenbedingungen nicht immer die Möglichkeit und die Zeit alle diese Schritte des Prozesses von Anfang bis Ende zu durchlaufen, beispielsweise bei mangelnder Transparenz von Informationen oder bei der Tatsache die Informationen nicht hinreichend kognitiv verarbeiten zu können. Empirisch betrachtet, ist das niemals möglich.

Den vorangegangenen Überlegungen ist ein weiterer Punkt im Rahmen der Entscheidungen hinzuzufügen. Entscheidungen werden in einem Kontext getroffen. Und zwar im

Kontext des eigenen Umfelds, im Kontext anderer Akteure, im Kontext von vorgegebenen Regeln, Normen und Strukturen in Organisationen, im Kontext der Unternehmenskultur, im Kontext der Umwelt u.v.m. Wie bereits angesprochen, die meisten Entscheidungen in Organisationen werden gemeinschaftlich getroffen, sei es im Management (Gremien), mit Kollegen in der Arbeitsgruppe etc. Dabei nennt (Wilz 2010b) zahlreiche Konstellationen wie eine solche Gemeinschaftliche-Entscheidung aussehen kann;

Ein Entscheider entscheidet unter Einbezug anderer Nicht-Entscheider, ein Entscheider entscheidet unter Einbezug anderer Mit-Entscheider, mehrere gleichermaßen beteiligte Entscheider entscheiden gemeinsam (konflikthaft oder konsensuell) und mehrere Akteure treffen gemeinsam eine Entscheidung, ohne dies miteinander abgestimmt zu haben.

Entscheidende Akteure stehen nun nicht nur im Kontext ihrer Organisation, sondern auch in weiteren Kontexten ihres privaten Umfelds. Dazu gehören Familie, Freunde, eigene Interessen, Angewohnheiten etc.

Zudem besteht eine Entscheidungssituation aus unterschiedlichen Elementen. (Wilz 2010b) schreibt:

Sie entsteht erst in dem Moment, in dem der entscheidende Akteur sie als solche deutet, und sie verändert sich auf dem Weg zur Entscheidung und mit der Entscheidung kontinuierlich.

Hier wird deutlich, dass es nicht möglich ist den Entscheidungsprozess rein empirisch zu betrachten. Von außen lässt sich wissenschaftlich nicht beurteilen wie der Akteur eine Entscheidung getroffen hat. Empirisch betrachtet lässt sich ausschließlich sagen, was für eine Entscheidung getroffen wurde, wie diese Entscheidung kommuniziert und wie sie aufgenommen wurde. Es lässt sich nur vermuten, welche Motivation und welche Beweggründe der Akteur hatte, als er die Entscheidung getroffen hat. Warum der Akteur sich entsprechend entschieden hat, muss auf einer psychologischen Ebene betrachtet werden. Psychoanalytische Verfahren sind jedoch kein Teil dieser Arbeit, weshalb an dieser Stelle nicht weiter vertieft wird.

Es ist allerdings möglich, Akteuren ein „Standard-Interesse“ bei ihren Entscheidungen und Handlungen zu unterstellen, diese beziehen sich nicht auf Individuen selbst, sondern unterstreichen typische Beispiele wie, den eigenen Interessen und Nutzen folgen, den Wunsch nach Anerkennung und Sicherheit und die Vermeidung von Angstgefühlen. Das rationale Handeln von Menschen basiert genau auf diesen Standardinteressen, denn Menschen entscheiden und handeln an und für sich vernunftbegabt aus eigenen Interessen (Mayntz und Scharpf 1995).

Unabhängig davon wie viele Informationen gesammelt und analysiert werden, am Ende eines Entscheidungsprozesses kann keine eindeutige richtige Entscheidung identifiziert werden. Aus diesem Grund ist zu bedenken, dass trotz aller Kontingenz, irgendwann klares Handeln notwendig ist und eine Entscheidung oder anders gesagt, ein Beschluss (die Betonung liegt auf Schluss – Schluss mit Denken, Grübeln und Abwägen) getroffen werden muss (Eggebrecht 2021).

Eggebrecht schreibt in seinem Buch „Entschieden!“:

„Es ist Kunst, trotz Unsicherheit irgendwann eine Entscheidung zu treffen und nach einer Entscheidung, zumindest für eine gewisse Zeit lang, unsicheres Wissen als sicheres Wissen zu behandeln. Oder anders ausgedrückt: Manchmal ist es eben hilfreich, für eine gewisse Zeit so zu tun, als gäbe es eine einfache und sichere Antwort, um klar handeln zu können. Organisationen sind vor allem in den Phasen handlungsfähig, in denen sie nicht zweifeln.“

2.2 IT-Projektmanagement Methoden

Um später Aussagen darüber treffen zu können wie sich die Entscheidungslatenz auf die Projektarbeit und somit den Projekterfolg auswirkt, wird in diesem Kapitel ein Grundverständnis der klassischen und der agilen Projektmanagement Methode dargelegt. Außerdem wird das für die IT bekannteste und meist genutzte Frameworks Scrum in Abschnitt 2.2.2.1 näher erläutert.

Im Laufe der Zeit sind verschiedene Formen des Projektmanagements entstanden. Das liegt daran, dass unterschiedliche Arten von Projekten auch unterschiedliche Arten des Projektmanagements erfordern, um erfolgreich zu sein. Ein Projekt ist meist eine zeitlich begrenzte und meist riskante Aufgabe, weil es innovativ ist und von externen Veränderungen abhängig ist, was viel Komplexität mit sich bringt. Viele Projekte erfordern deshalb sogar eine Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und benötigen einen Projektleiter, der das Projektmanagement übernimmt. Dabei ist schon lange nicht mehr nur vom klassischen Projektmanagement die Rede. Sondern auch vom agilen und hybriden Projektmanagement. Während agiles Projektmanagement als das komplette Gegenteil des klassischen Projektmanagements verstanden werden kann, ist das hybride Projektmanagement eine Kombination aus beidem.

Erfolgreiche Projekte fangen schon bei der richtigen Entscheidung über die Art des Projekts an. Ein Projekt entsteht aus einem Problem heraus für welches eine Lösung entwickelt werden soll. Die Wahl des geeigneten Vorgehens für die Lösung des Problems, hat

großen Einfluss auf den Projekterfolg. Um diese Entscheidung vorab treffen zu können, sollte in jedem Fall der komplexe und der komplizierte Anteil des Problems identifiziert werden. Den Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Aufgaben zeigt Abbildung 2.

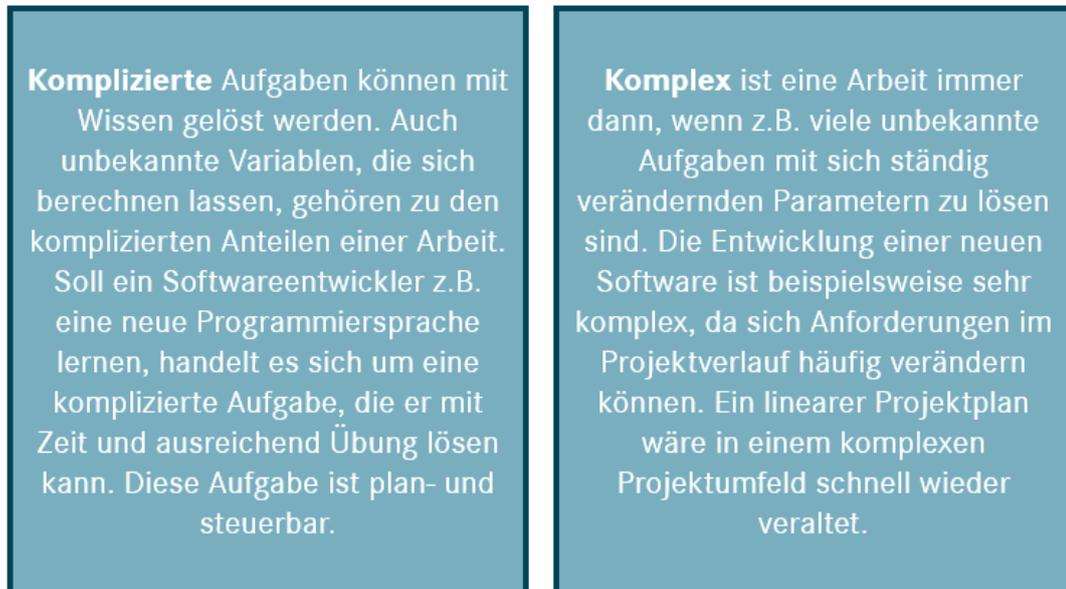


Abbildung 2: Unterschied komplizierte und komplexe Aufgaben

2.2.1 Klassisches Projektmanagement

Bis zum Jahr 2000 wurden die meisten Projekte durch das klassische Projektmanagement, wie der Wasserfall- oder der V-Modell-Methodik, umgesetzt (Schaudt 2021). Bei diesen Vorgehensweisen werden die einzelnen Projektphasen sequenziell durchlaufen und zu Beginn eines jeden Projekts Anforderungen in aufwendigen Dokumentationen festgehalten. Aus dem Chaos Report aus dem Jahr 2015 ging hervor, dass weniger als ein Drittel aller klassischen Projekte erfolgreich beendet wurden (Standish Group 2015). Diese Projekte haben nicht das gewünschte Ergebnis erreicht. Die Kosten für gescheiterte Projekte gehen dabei in Milliarden Höhe. In vielen Branchen ist es jedoch unabdingbar und wird auch heute noch erfolgreich eingesetzt. Es muss allerdings situativ entschieden werden, welche Methode sich am besten für ein Projekt eignet.

Das klassische Projektmanagement baut auf einem monolithischen Ansatz auf. Damit einher geht die Voraussetzung ein Projekt von Anfang an detailliert zu planen, einen definierten Endzustand zu beschreiben und diesen entsprechend zu fakturieren. Dabei werden Nutzen, Kosten, Termine und Ressourcen zu Beginn an festgelegt. Um auf unvorhergesehene Änderungen reagieren zu können wird ein Pufferwert auf das ausge-

rechnet das Enddatum gerechnet. Somit existiert bereits von Anfang an eine Projektschärfe, die im weiteren Verlauf des Projekts für gewöhnlich zunimmt – insbesondere bei langlaufenden Projekten. Abweichungen werden durch Ressourceneinsatz versucht auszugleichen. Das Risiko- und Änderungsmanagement spielt hier eine bedeutende Rolle, denn Änderungen und Abweichungen können trotz vorheriger Planung auftreten. In der Regel jedoch nicht ohne negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden und Projektbeteiligte und auf die Budgetplanung.

2.2.2 Agiles Projektmanagement

Hier wird das Agile Projektmanagement, wie es hauptsächlich Anwendung in der IT-Entwicklung findet, betrachtet. Zusätzlich wird die Scrum-Methodik näher erklärt, um ein besseres Verständnis für die nachfolgenden Inhalte der Arbeit zu schaffen.

Studien der letzten Jahre zeigen, dass die Anzahl der agilen Projekte stetig zunimmt und Unternehmen immer mehr den Weg des agilen Projektmanagements gehen um anpassungsfähiger zu sein. Die PMI Studie „Pulse of the Profession“ zeigt, dass im Jahr 2011 27% der befragten Unternehmen „oft oder „immer“ agile Methoden (beispielsweise SCRUM) verwenden (Project Management Institute 2012). Im Jahr 2017 waren es bereits 41% (Project Management Institute 2018). Darüber hinaus gaben etwa 75 % der befragten Teilnehmer an, dass Agilität in den letzten fünf Jahren für sie an Bedeutung zugenommen hat (Project Management Institute 2018).

Um den Begriff „Agilität“ zu definieren kann aus verschiedenen Literaturen zusammengefasst werden, dass es bei diesem Ansatz darum geht, mit einfachen aber dafür erfolgreichen Projektregeln Lösungen für Probleme in geordneten und chaotischen Systemen zu finden. Mit anderen Worten geht es darum, auf schnelllebige Prozesse, die sich regelmäßig verändern, reagieren zu können und flexibel handeln zu können. Starre Prozesse gehören dabei der Vergangenheit an, denn nicht alles lässt sich steuernd beeinflussen. In vielen Projekten der Softwareentwicklung müssen viele Anpassungen vorgenommen werden und schnelle Ergebnisse geliefert werden. Wir arbeiten agil, wenn wir trotz veränderten Umständen an das geplante Ziel kommen. Der Weg dahin ist dynamisch. Auf detaillierte und umfassende Planung wird bewusst verzichtet. Umsetzungsphasen sind kurz, wiederholen sich dafür häufig. So ist eine flexible und schnelle Reaktion auf veränderte Kundenwünsche und Anforderungen möglich (Trepper 2012).

Ob agiles Projektmanagement immer die richtige Methode ist, soll hier nicht geklärt werden. Auch traditionelles Projektmanagement lässt agiles Handeln in gewisser Weise zu. Es gilt dabei das Projektmanagement auf die entsprechende Situation anzupassen. Für die Entwicklung von Software kann die hier vorgestellte Methode durchaus hilfreich sein.

Die vier Leitsätze des agilen Manifests

Seinen Ursprung hat das agile Projektmanagement im Jahr 2001, begonnen mit dem agilen Manifest. Es wurde von 17 Softwareentwicklern verfasst und bildet die Basis für alle agilen Methoden (Diehl 2018). Ein agiles Projektmanagement sollte diesen Leitsätzen folgen. Die Leitsätze sind in Abbildung 3 aufgezeigt.

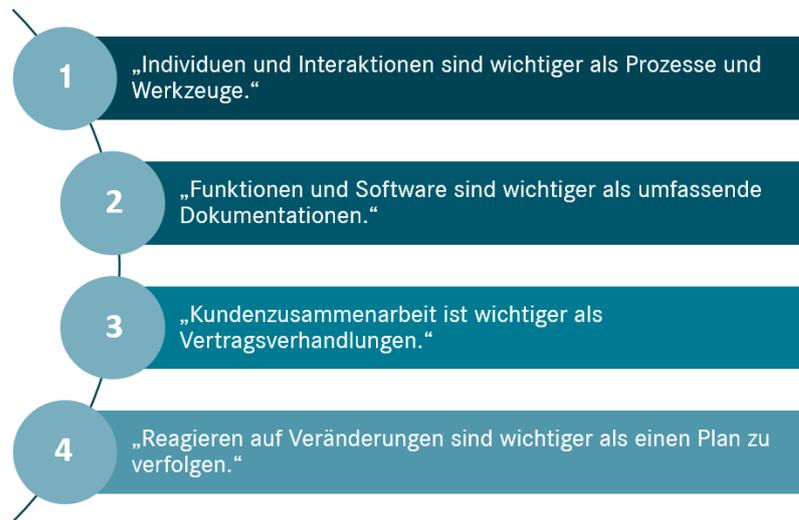


Abbildung 3: Die vier Leitsätze des agilen Manifests vgl. (Diehl 2018)

Agiles Projektmanagement stellt den Menschen und die direkten Interaktionen vor den Formalismus. Eine konkrete Planung oder gut ausgefeilte Prozesse sind zwar notwendig, aber das Team steht dennoch im Vordergrund. Außerdem entsteht durch räumliche Nähe ein besserer Austausch im Team und die Kommunikation wird gefördert.

Außerdem liegt der Fokus auf die Erledigung von Aufgaben und funktionierender Software. Eine ausgereifte Dokumentation ist zweitrangig. „Agilisten“ halten sich nicht mit Präsentationen oder Dokumentationen auf, denn nur Handfestes Material zeigt was ein Team geleistet hat. In großen Unternehmen mit einer klassischen Organisation steckt oft viel Zeit in Präsentationen für Gremien oder Lenkungsausschüsse, wobei diese Zeit effektiver für die eigentliche Aufgabe genutzt werden könnte.

Der direkte Austausch zwischen den Personen steht über den Formalien. Es ist eine Zusammenarbeit mit dem Kunden gewünscht die auf einer gemeinschaftlichen und freundlichen Beziehung basiert. Dieser persönliche Kontakt steht über einem vorab konkretisierten Vertrag, der keinen Raum für freie Entwicklung bietet und somit keine Möglichkeit für Agilität darstellt. Denn wie im vierten Leitsatz erwähnt, stehen Änderungen über Pläne, da sich Pläne, und somit vorab festgelegte Abläufe, zu jeder Zeit ändern können.

Aus dem letzten Satz des agilen Manifests geht hervor, dass eine Reaktion auf Veränderungen wichtiger ist als einem Plan zu folgen. Der Satz beschreibt das häufige Auftreten von unerwarteten Veränderungen und Problemen, auf die es zu reagieren gilt. Agile Teams stehen für Anpassungsfähigkeit und sind sehr adaptiv. Das bedeutet jedoch nicht, dass das Befolgen eines Plans komplett außer Acht gelassen werden kann. Dies ist natürlich bis zu einem gewissen Grad sinnvoll. Agile Teams arbeiten nicht chaotisch oder willkürlich, sondern sind auf ihr Ziel fokussiert, sind aber in der Lage auch bei Veränderungen vom eigentlichen Plan abweichen zu können. Flexible Reaktion und Abweichungen sind hierbei einen höheren Stellenwert beigemessen. Eine Orientierung an einem veraltet oder überholten Plan ist nutzlos, manchmal sogar schädlich (Diehl 2018).

Zwölf Agile Prinzipien – die Anwendung des agilen Manifests

Die genannten Leitsätze sind eine Art Gerüst für das agile Projektmanagement. Zusammen mit zwölf agilen Prinzipien bilden sie einen Rahmen und für das Arbeiten als agiles Team. Mit Hilfe der Prinzipien aus Abbildung 4 werden die Leitsätze nochmals detailliert beschrieben.

-
- „Die höchste Priorität liegt darin, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Lieferungen hochwertiger Software zufrieden zu stellen.“
 - „Funktionierende Arbeitsversionen der Software müssen regelmäßig geliefert werden, innerhalb weniger Wochen oder Monate, wobei kürzeren Zeitspannen eindeutig der Vorzug zu geben ist.“
 - „Funktionierende Software ist der primäre Maßstab für den Fortschritt.“
 - „Veränderte Anforderungen sollten immer positiv aufgenommen werden, selbst wenn sie sich erst spät in der Entwicklung zeigen. Agile Verfahren nutzen Änderungen als Wettbewerbsvorteil des Kunden.“
 - „Geschäftsleute und Entwickler arbeiten täglich gemeinsam im Projekt.“
 - „Bauen Sie ihr Projekt um einzelne motivierte Mitarbeiter herum auf. Geben Sie diesen Mitarbeitern die Umgebung und die Unterstützung, die sie benötigen und vertrauen Sie darauf, dass sie ihre Arbeit gut machen.“
 - „Die effizienteste und effektivste Methode zur Informationsübermittlung für und innerhalb eines Entwicklungsteams besteht in der direkten Kommunikation.“
 - „Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs entwickeln sich in Teams, die sich selber organisieren.“
 - „Ständige Aufmerksamkeit gegenüber technisch hervorragender Qualität sowie gutem Design verbessert die Agilität.“
 - „Agile Prozesse fördern kontinuierliche Entwicklung. Geldgeber, Entwickler und Benutzer sollten endlich ein beständiges Tempo beibehalten.“
 - „Schlichtheit – die Kunst, die Menge der nicht geleisteten Arbeit zu maximieren – ist essenziell.“
 - „Die Teams müssen in regelmäßigen Abständen darüber beraten, wie sie noch effektiver arbeiten können und ihr Verhalten dann entsprechend anpassen.“

Abbildung 4: Zwölf Prinzipien des agilen Manifests vgl. (Diehl 2018)

Aus dem Manifest und den zwölf Prinzipien lassen sich fünf Werte explizit ableiten und auf das Projektmanagement beziehen. Diese fünf Werte sind Kommunikation, Einfachheit, Feedback, Mut und Respekt. Bei der Kommunikation kommt es auf persönliche, direkte und offene Gespräche an, mit dem Fokus auf Qualität, nicht Quantität. Mit Einfachheit ist im agilen Projektmanagement der Versuch gemeint, die Komplexität der Prozesse maximal zu reduzieren und möglichst einfache Methoden zur Problemlösung zu nutzen. Regelmäßiger Austausch über Ergebnisse und Fehler hilft dabei die Effektivität im Team zu steigern und Verhalten lässt sich am besten mit Hilfe von Feedback anpassen. Mit Feedback kann aber auch ein Sprint Review oder eine Sprint Retrospektive gemeint sein (dazu mehr in Kapitel 2.2.2.1.3 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Mut muss das Team haben, um alternative Wege zu gehen und neues auszuprobieren. Respekt ist die Grundlage für ein angemessenes Arbeitsklima, wo alle Teammitglieder offen und ehrlich ihre Meinungen teilen können, ohne Angst vor abwertenden Kommentaren (Trepper 2012).

2.2.2.1 Die Scrum Methode

In agilen Projekten werden den Teammitgliedern unterschiedliche Rollen zugewiesen. In einem selbstorganisierenden Projektteam gibt es laut Scrum weitergehend die Einteilung in einen Product Owner, jemand der die Richtung des Projekts vorgibt, das Team leitet aber nicht aktiv eingreift und einem Scrum Master. Der Scrum Master funktioniert als Prozessmanager und achtet auf die richtige Anwendung der Scrum Methode. Bei diesem Ansatz ist zu erkennen, dass das agile Projektmanagement nicht mehr auf eine starke, leitende Führungsperson aufbaut, sondern einen offenen Managementstil in einem selbstverwaltenden Team widerspiegelt (Trepper 2012).

Scrum ist ein Framework, das aus wenigen Meetings, Artefakte, Rollen und einigen Regeln besteht, die miteinander verbunden sind. Mit Artefakten sind im Scrum wichtige Listen und Dokumente gemeint. Der „Scrum Guide“ ist die offizielle Definition von Scrum und wurde vor über 20 Jahren von Sutherland und Schwaber entwickelt. Er umfasst nur 16 Seiten und wird stetig weiterentwickelt (Schwaber und Sutherland 2017).

Dieses Teilkapitel gibt einen kurzen Überblick und hebt die wichtigsten Aspekte der Scrum Methode hervor. Für einen tieferen Einblick in Scrum wird eine Fachliteratur empfohlen (z. B. Scrum – A Pocket Guide, Gunther Verheyen, 2013). Es ist anzumerken, dass sich Scrum nur als Rahmen versteht, der im Kontext einer organisatorischen Umgebung existiert und von anderen Methoden, die ihn ergänzen, mit Bedeutung gefüllt wird. Kein Projekt- oder Produktentwicklungsversuch wird nur mit Scrum erfolgreich sein. Komplementäre Verfahren sind immer erforderlich (Maximini 2015).

2.2.2.1.1 Scrum Rollen

Der Scrum Prozess kennt nur drei Rollen: den Scrum Master, den Product Owner und das Entwicklungsteam. Zusammen bilden sie das Scrum-Team. Der Kunde wird oft erwähnt, ist aber in Scrum nicht definiert. Das Management wird nur am Rande von Scrum erwähnt. Das Management ist unverzichtbar, auch wenn sich seine Rollen und Definitionen möglicherweise ändern müssen. Projekte sind nur durch ihre Mitarbeiter, die daran arbeiten, erfolgreich oder nicht. Dies gilt natürlich auch für Scrum. Wie überall in jedem Unternehmen muss jede Position mit qualifizierten Mitarbeitern besetzt werden.

Der **Product Owner** ist die wichtigste Rolle in Scrum. Ein einzelnes Teammitglied, das nicht produktiv ist, wird von den anderen Teammitgliedern ausgewogen. Ein inkompetenter Scrum-Master kann von seinem Team, seinem Management oder einem Scrum-Coach entschädigt werden. Ohne einen fähigen Product Owner wird das Projekt fehlschlagen. Der Product Owner besitzt das Produkt. Er ist allein dafür verantwortlich, alle Entscheidungen zu treffen, die die Zukunft des Produkts beeinflussen. Seine Aufgaben überschneiden sich deutlich mit denen eines Produktmanagers:

- Konkurrenz- und Marktanalyse
- Produktverbesserungen und Wartung
- Anforderungsermittlung
- Konzepterstellung zur Markteinführung
- Markteinführung des Produkts
- Unterstützung und Aufklärung des Vertriebs
- Kundendienst
- Produktstrategieentwicklung
- Planung, Koordinierung und Umsetzung strategischer Maßnahmen
- Erstellung der Produkt-Roadmap
- Gestaltung der Einführungs- und Produktlebenszyklusprozesse

Ein Product Owner begleitet das Produkt also während seines gesamten Lebenszyklus auf dieselbe Weise wie ein Produktmanager. Der optimale Product Owner ist in der Regel die Person, die die Anforderungen aus Kundensicht am besten kennt, diese im Team kommuniziert und verantwortlich für die Abarbeitung des Backlogs ist. Er nimmt ebenfalls die nach einem Sprint entwickelten Funktionalitäten ab. Er ist normalerweise kein technischer Experte, also kein leitender Entwickler oder Architekt. Er könnte sich während der eigentlichen Entwicklung parallel beteiligen, es besteht jedoch die große Wahrscheinlichkeit, dass dies seine Fähigkeit behindern wird, die Rolle des Product Owners ordnungsgemäß auszufüllen. Die stärksten Fähigkeiten des Product Owner sollten die Kommunikation und die Fähigkeit sein, andere zu motivieren.

Während der Product Owner die Produkte verwaltet, verwaltet der **Scrum Master** den Prozess. Das bedeutet, dass der Scrum Master dafür sorgt, dass die anderen Prozessbeteiligten, die Scrum-Regeln einhalten. Der Scrum Master hat keine technischen Aufgaben zu erledigen. Das bedeutet, dass er weder einen Entwickler- noch Produktmanagementhintergrund braucht. Er braucht Soft Skills. IT-Wissen kann erlernt werden, manche Soft Skills nicht. Der Scrum Master ist eine Führungsposition ohne Disziplinargewalt. Ein Scrum Master ist - genau wie ein Product Owner - ein Leader und benötigt außerdem das Vertrauen des Teams (Maximini 2015).

Die Aufgaben eines Scrum Masters sind:

- Steigerung der Produktivität des Scrum-Teams durch Beseitigung von Hindernissen
- Sicherstellung, dass der Scrum-Prozess verstanden und eingehalten wird
- Probleme (so genannte „Hindernisse“) transparent machen und lösen
- Schulung der Projektteilnehmer in Scrum
- Fokussierung der Projektteilnehmer auf die Projektziele
- Kommunikation mit allen, die mit Scrum kommunizieren

Das Entwicklungsteam ist dafür verantwortlich, die Produkthanforderungen in ein fertiges Produkt umzuwandeln. Dies geschieht iterativ und schrittweise, sodass das Team alle paar Wochen etwas fertig stellen muss. Es ist nicht in der Lage monatelang Analysen oder Planungsaufgaben durchzuführen. Das Team ist selbstorganisierend und löst Probleme meistens selbst und verlagert die Verantwortung nicht anderswo. Sollten es scheitern, hilft der Scrum Master. Das daraus resultierende Selbstbewusstsein hilft dem Team, die richtige Menge an Arbeit für jeden Sprint auszuwählen und "Nein" zu sagen, wenn keine Arbeit mehr möglich ist. Innerhalb des Entwicklungsteams bestehen keine Hierarchien (Maximini 2015).

2.2.2.1.2 Scrum Artefakte

In Scrum gibt es drei Artefakte: Das Product Backlog, das Sprint Backlog und das Produktinkrement. Alle Artefakte sind in Scrum obligatorisch. Ihr Ziel ist es, den Umfang der Dokumentation, und den damit verbundenen Aufwand, auf das geeignete Niveau zu reduzieren. Darüber hinaus tragen sie zur Optimierung des Prozesses durch ständige Überprüfung und Anpassung bei. Alle Artefakte müssen jederzeit transparent sein.

Das **Product Backlog** enthält die Summe aller Produkthanforderungen, die vom Entwicklungsteam implementiert werden müssen. Diese Anforderungen sind priorisiert. Die Elemente, die für die nächsten Sprints ausgewählt wurden, sind normalerweise gut verstan-

den und detaillierter als die in späteren Sprints geplanten Elemente. Es gibt keine anderen Arbeitsquellen für das Entwicklungsteam. Der Product Backlog ist ein dynamisches Dokument, welches sich mit dem Produkt und seinem Lebenszyklus weiterentwickelt.

Das **Sprint-Backlog** besteht aus den Product Backlog-Elementen, die vom Entwicklungsteam im aktuellen Sprint prognostiziert werden. Es enthält auch eine Aufschlüsselung der Aufgaben, um zu zeigen, wie diese Elemente in ein abgeschlossenes Produktinkrement umgewandelt werden können. Das Entwicklungsteam erstellt es während des Sprint-Planungstreffens und trägt die alleinige Verantwortung dafür. Es zeigt immer den genauen Status des Sprints.

Scrum fordert, dass das Entwicklungsteam am Ende jeder Iteration ein fertig abgeschlossenes **Produktinkrement** liefert. Fertig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Produkt ohne oder mit wenigen zusätzlichen Arbeiten für den Kunden freigegeben werden kann. Jenseits dieser Schwelle ist jedem klar, welche Arbeit fehlt (Maximini 2015).

2.2.2.1.3 Scrum Meetings

Alle nachfolgend beschriebenen Ereignisse sind in Scrum obligatorisch und Teil des Frameworks. Ihr Hauptziel ist es, die Gesamtdauer der Besprechungen zu reduzieren, indem der Sprint so strukturiert wird, dass andere Besprechungen obsolet werden. Alle Ereignisse sind zeitgesteuert, was bedeutet, dass sie nicht mehr als eine maximale Zeitdauer benötigen. Wenn die Zeit abgelaufen ist, wird das erzielte Ergebnis überprüft. Entweder ist ein neuer Termin geplant, der Ansatz wird geändert oder das Ergebnis wird als ausreichend angesehen, um mit dem Termin weiterarbeiten zu können. Die meisten Termine können jedoch vorzeitig enden, sobald das Ziel erreicht ist. Der Scrum Prozess ist in Abbildung 5 dargestellt.

Der **Sprint** ist ein Arbeitszyklus von 4 Wochen oder weniger. Am Ende jedes Arbeitszyklus muss ein abgeschlossenes Produktinkrement geliefert werden. Zwischen den Sprints gibt es keine „freie“ Zeit. Ein Sprint folgt nahtlos dem anderen. Die Lieferung eines abgeschlossenen Inkrements am Ende jedes Sprints ermöglicht es dem Produktinhaber, das Produkt sofort freizugeben und eine sofortige Rückgabe für den Kunden zu erwirken. Es ist wichtig, dass die Sprintdauer über mehrere Sprints hinweg konstant bleibt. In der Praxis beträgt die Sprintdauer oft 2-3 Wochen.

Das **Sprint-Planning** ist das Erste, was im Zyklus passiert und ist der offizielle Start eines Sprints. Es verfolgt zwei Ziele. Zum einen, eine Vereinbarung zwischen Product Owner und Entwicklungsteam zu erzielen, was im nächsten Sprint gewünscht wird. Dies endet in der Regel mit einer Prognose des Entwicklungsteams, die dem Product Owner mitteilt, was bis zum Ende des aktuellen Sprints zu erwarten ist. Das zweite Ziel besteht

darin, dass das Entwicklungsteam den nächsten Sprint plant, wobei häufig Aufgaben von höchstens 8 Stunden erstellt werden. Das Endergebnis dieses Meetings ist das Sprint Backlog, das im Detail zeigt, was das Team angehen wird und wie die ausgewählte Arbeit erledigt wird.

Der **Daily Scrum** ist kein Statusmeeting, sondern ein Planungsmeeting. Das Entwicklungsteam plant, wie das Sprint-Ziel täglich zu erreichen ist, und berücksichtigt dabei die jüngsten Fortschritte. Diese Meetings werden täglich durchgeführt, wofür ein Zeitslot von 15 Minuten vorgesehen ist. Jeder Status wird bekannt gegeben - nicht, um den Status zu kennen, sondern um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Der Daily Scrum ist ein Instrument, das das Projektrisiko erheblich reduziert. Wenn es weniger häufig durchgeführt würde, beispielsweise wöchentlich, würde es wesentlich länger dauern Abweichungen zu erkennen oder das Team würde in die falsche Richtung laufen.

Das **Sprint-Review** findet am Ende eines jeden Sprints statt. Hier wird das erstellte Produktinkrement vorgestellt und vom Scrum Team und Kunden beurteilt. Daraufhin werden die nächsten Schritte der Umsetzung geplant. Dieser Termin ist zudem offen für Feedback und Änderungsvorschläge. Außerdem ist es die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Die Dauer eines Sprint-Reviews beträgt max. 4 Stunden.

Normalerweise ist die **Sprint-Retrospektive** das offizielle Ende eines Sprints. Während dieses Treffens wird der Prozess überprüft und Maßnahmen zur Verbesserung identifiziert. Das Entwicklerteam und der Scrum Master reflektieren zusammen was gut und was schlecht gelaufen ist. Wichtig ist, dass konkrete Maßnahmen definiert werden (Maximini 2015).

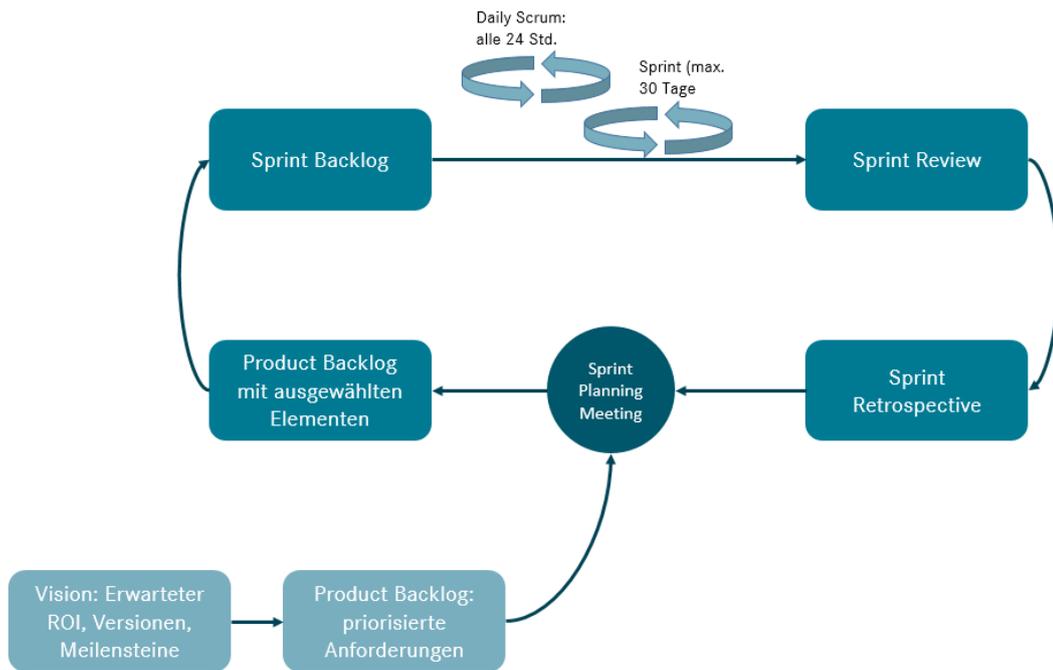


Abbildung 5: Der Scrum Prozess vgl. (Trepper 2012)

2.2.3 Projektmanagement Vergleich – klassisch vs. agil

Die klassische Projektmanagement Methode eignet sich eher für Projekte mit festgelegten Anforderungen, bei denen Personal, Budget etc. gut planbar sind, wo es komplizierte Probleme zu lösen gilt und ein stabiles Umfeld existiert. Auch Projekte, die hohen gesetzlichen oder regulativen Vorgaben entsprechen oder hohen Transparenz- und Steuerungsbedarf haben, erfordern in der Regel die Unterstützung einer klassischen Projektmanagement Methode. Das agile Projektmanagement sollte bei komplexen Problemen und einem dynamischen Umfeld angewendet werden.

Der iterative und inkrementelle Ansatz des agilen Projektmanagements ist das Gegenteil der klassischen Methode. Sowohl das Klassische als auch das Agile haben ihre Vor- und Nachteile und sind nur dann erfolgreich, wenn die gewählte Methode zur Ausgangssituation passt und alle involvierten Personen diese Methodik verstehen und das zugehörige Mindset mitbringen. Die agile Methode gewinnt, wenn es ein kurzes Planungsintervall, einen hohen Forschungsanteil und Anforderungen mit vielen Änderungen gibt. Die klassische Methode ist zielführend, wenn Anforderungen, Zeiten und Ressourcen bekannt und ausreichend definiert werden können. Die Stacey-Matrix aus Abbildung 6 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ist eine vereinfachte Version der ursprünglich entwickelten Stacey Matrix von Ralph Douglas Stacey. Sie soll helfen, die Faktoren, die zur Komplexität beitragen, zu verstehen und die besten Managementmaßnahmen auszuwählen, um unterschiedlichen Komplexitätsgraden zu begegnen. Auf

der horizontalen Achse steht der Anteil des bereits vorhandenen Wissens, beispielsweise über Technologien, die im Projekt angewendet werden sollen. Auf der vertikalen Achse stehen die zu Beginn bekannten Anforderungen und die Wahrscheinlichkeit, dass es viele Veränderungen im Projektverlauf geben wird. Auf die unterschiedlichen Frameworks Effectuation, Kanban und Wasserfall wird hier nicht weiter eingegangen, da im Bereich der IT-Entwicklung Scrum die relevanteste Methode ist.

Stacey Matrix im Projektmanagement

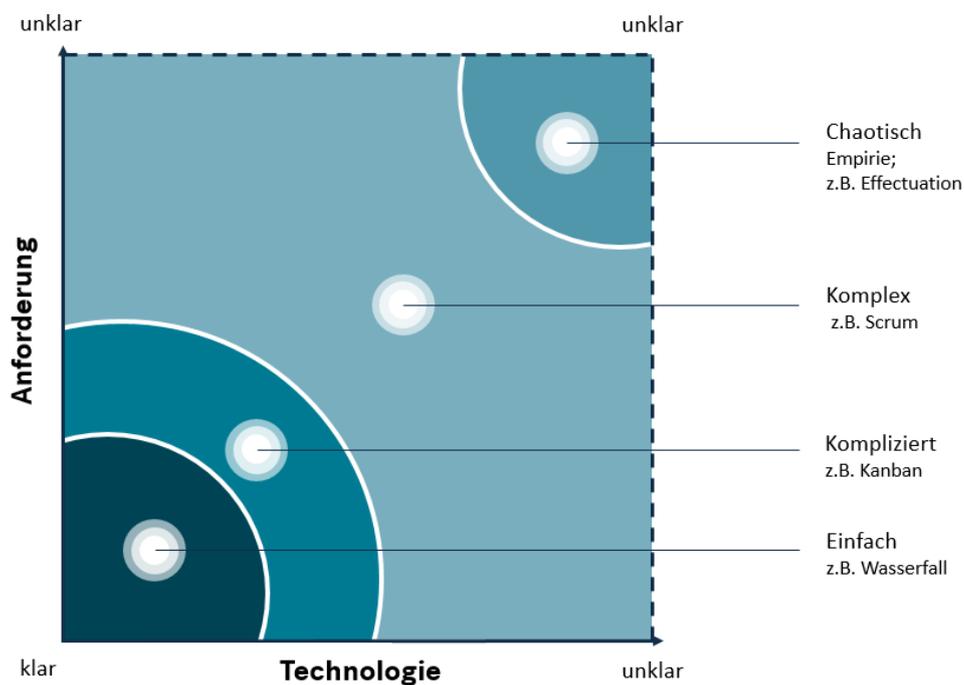


Abbildung 6: Stacey Matrix im Projektmanagement

Hier ist zu ergänzen, dass es im Projektmanagement mittlerweile kein Entweder-Oder mehr gibt. Der bereits angesprochene hybride Ansatz ist eine angesehene Alternative und ermöglicht einzelne Elemente aus beiden Methoden zu verwenden und so das Beste aus einem Projekt herauszuholen. Vorteile lassen sich kombinieren und Nachteile lassen sich kompensieren. Grundsätzlich lassen sich bei einem hybriden Ansatz eine sequenzielle, eine parallele oder eine integrierte Anwendung der klassischen und agilen Ansätze unterscheiden.

Beispiele für mögliche Hybride Ausprägungen laut (Ebel 2019):

- Konzeption und Spezifikation agil, Umsetzung und Abnahme klassisch
- Konzeption und Spezifikation klassisch, Umsetzung klassisch für die Hardware und agil für die Software (Abhängigkeiten müssen im Blick gehalten werden)

-
- Konzept, Spezifikation und Umsetzung sowie Hardware und Software klassisch, Integration agil
 - Konzeption und Planung sowie Steuerung klassisch, Umsetzung agil (ähnlich PRINCE2 Agile)
 - Konzeption, Spezifikation, Umsetzung, Abnahme klassisch, aber in regelmäßig geplanten Zeitabschnitten (Iterationen) – als eine klassisch-iterative Mischform
 - Klassisches Projektmanagement mit agilen Elementen kombiniert

3 Untersuchungsmethode

Da es sich bei der Arbeit um eine reine Literaturarbeit handelt ging es darum, den Forschungsstand rund um das Thema „Decision Latency in Organisationen“ mit Material aus der Literatur zu beschreiben und den oben genannten Forschungsfragen auf Grund bereits existierenden Quellen nachzugehen. Am Ende der Arbeit soll der Leser ein fundiertes Wissen darüber haben, wie das Forschungsgebiet aussieht, welche Trends existieren und in welche Richtung sich das Gebiet entwickelt.

Die Quellen der Arbeit wurden über Google Websuche, Google Scholar, Springer Link, ResearchGate und Statista gefunden. Dabei wurden Whitepaper, Dissertationen, Masterarbeiten, Fachbücher, Fachjournale und Foren herangezogen. Es wurde, mit wenigen Ausnahmen, hauptsächlich neuste Literatur aus den Jahren 2014-2021 betrachtet. Die Literatur zu den theoretischen Grundlagen ist dabei schon etwas älter. Bei der Sichtung der Literatur wurde mit einer sogenannten Short- und Long List gearbeitet, um die Inhalte der Quellen besser zu analysieren und zu clustern. Die gesammelten Informationen wurden dann vor dem Hintergrund der Forschungsfragen in den folgenden Kapiteln beantwortet und diskutiert.

Es ist anzumerken, dass es in dieser Arbeit keine eigene Datenerhebung gibt, sondern lediglich bereits existierendes Wissen und publizierte Erkenntnisse miteinander verknüpft wurden. Der Mehrwert der sich hieraus ergibt ist, dass die Literaturarbeit eine solide Grundlage für weitere wissenschaftliche Forschung bietet.

Außerdem ist zu beachten, dass nicht unendlich viele Quellen verwendet werden können, sondern sich auf die im gewählten Gebiet wichtigsten Quellen beschränkt wurde.

Stichworte und Suchbegriffe bei der Literaturrecherche waren unter anderem folgende: Decision making, decisions in organisations, decision latency, decision experts, Entscheidungsfindung, Entscheidungen, Entscheidungen in Unternehmen, Entscheidungsprozesse, Entscheidungsfreude, Entscheidungen in Gruppen, Entscheidungsstau, blockierte Entscheidungen, Entscheidungshilfen, Projekterfolg, Projekterfolgsfaktoren, Projektmisserfolgsfaktoren, IT-Projekte, Projektmanagementmethoden, agiles Projektmanagement, klassisches Projektmanagement, hybrides Projektmanagement, Scrum, Scrum Leitsätze, agiles Manifest, Projektmanagement Tools, Lean-Management, Effectuation, Organisationskulturen, Organisationsstrukturen, Organisationen im Wandel, Klassifizierung unterschiedlicher Organisationstypen, Organisationsformen, Primärorganisation, Sekundärorganisation, virtuelle Organisation, Projektorganisation, exponentielle Organisation, Hierarchie, Change Management, Chaos Reports, Standish Group,

Führungskompetenzen, Führungsverständnis, Delegation, Empowerment, Problemlösungsfähigkeit, Soft Skills, komplexe Projekte, komplizierte Projekte uvm.

Im nächsten Kapitel folgt ein Überblick zum aktuellen Stand der Forschung und eine kritische Auseinandersetzung mit ausgewählter Literatur.

4 Stand der Forschung

4.1 CHAOS Reports der Standish Group

Die CHAOS Reports der Standish Group sind eine der am häufigsten zitierten Langzeitstudien im Bereich Projektmanagement. Seit Beginn der Studien im Jahr 1994 wurden bereits über 50.000 Projekte wissenschaftlich analysiert. Die Standish Group International Inc wurde 1985 als eine IT-Forschungsberatungsorganisation gegründet. Mittlerweile bieten sie neben organisationsbasierten Bewertungen und Benchmarks für Unternehmen auch Workshops und Bildungspartnerschaften mit Universitäten an. Bekannt geworden ist die Standish Group jedoch durch den CHAOS Report, wobei „CHAOS“ für „Comprehensive Human Appraisal for Originating Software“ steht (Standish Group 2018). Der Report fasst die Forschungsergebnisse der Studien zusammen und erscheint nahezu jährlich. Lediglich in 7 von 27 Jahren ist der Report nicht erschienen. Bei den untersuchten Projekten handelt es sich größtenteils um IT-Projekte aus den USA und Europa, nur ein Teil von ca. 15-20% betrachtet den restlichen Teil der Welt. Die Datenerhebung für die Analysen erfolgen durch das sogenannte Standish User Research Forum (SURF). Forschungsteilnehmer, die Mitglied in diesem Forum sind, nehmen monatlich an Onlineumfragen teil und erheben somit wertvolle und aktuelle Daten. Zu den Studienteilnehmern gehören u.a. IT-Leiter, Projektmanager und Geschäftsführer. Bevor die erhobenen Daten in der Datenbank gespeichert werden, werden sie vorab von Analysten geprüft. Der Zugriff auf die Reports von 2015 bis heute ist über die kostenlose Mitgliedschaft der Standish Group abrufbar. Die älteren Reports stehen nur über eine kostenpflichtige Mitgliedschaft zur Verfügung (Standish Group 2021).

Ziel der Reports ist es die Erfolgs- und Misserfolgskriterien für IT-Projekte zu untersuchen und zu identifizieren. Dabei unterscheiden sich die einzelnen CHAOS Reports in Aufbau, Umfang und Themengebiete. Oftmals steht jedes Jahr für ein anderes spezielles Themengebiet. Was seither jedoch in allen Reports gleichgeblieben ist, ist die Tatsache, dass die analysierten Projekte immer in drei Gruppen aufgeteilt werden:

Project Successful, Project Challenged, Project Failed – bei diesen drei Gruppen geht es um erfolgreiche, teilweise erfolgreiche und nicht erfolgreiche Projekte.

Im Jahr 2018 war das Thema der CHAOS Report Serie „Decision Latency Theory: It's all about the interval“ (Standish Group 2018). Die Standish Group definiert „Decision Latency“ mit der Zeit zwischen der Erkennung eines Problems bis hin zur Lösung des Problems. Wie lange brauchen Unternehmen also um ein Problem identifizieren zu kön-

nen, eine Entscheidung zu treffen und diese anschließend umzusetzen? Aus dem Report von 2018 ging hervor, dass die Decision Latency die Hauptursache für das Scheitern von IT-Projekten ist. Aufgrund dieser Aussage wird in dieser Arbeit weiter an dem Thema geforscht.

4.1.1 Decision Latency Theory

Die Standish Group hat festgestellt, dass die Hauptursache für Fehler und Herausforderungen bei Softwareprojekten eine langsame Entscheidungslatenz ist. In der Theorie der Entscheidungslatenz heißt es: „The value of the interval is greater than the quality of the decision.“ (Standish Group 2018). Um die eigene Projektleistung zu verbessern, sollten Unternehmen daher überlegen, wie sie ihre Entscheidungen schneller treffen können.

Die Softwareindustrie gibt jährlich Millionen von Dollar aus, um nach Lösungen zu suchen, die erfolgreiche Softwareentwicklungen und -implementierungen garantieren (Standish Group 2018). Die meisten Lösungen konzentrieren sich dabei auf Prozesse und Tools. Sie behandeln jedoch nicht die zugrundeliegende Ursache der Entscheidungslatenz. Tatsächlich verschlimmern viele dieser Tools das Problem der langsamen Entscheidungslatenz. Wobei beispielsweise Scrum bei korrekter Anwendung/Implementierung das Gegenteil tut. Scrum könnte Hindernisse durch die Beschleunigung der Entscheidungslatenz verringern.

Die Standish Group führt seit über einem Jahrzehnt die Forschung zur Entscheidungslatenz an. Das Problem wurde anhand einer Arbeitsgruppe entdeckt. Zusätzlich wurde eine Reihe von Umfragen und Workshops durchgeführt, die sich mit der Entscheidungslatenz befassten. Zwei Hauptpunkte wurden dabei ermittelt: die Anzahl der Entscheidungen, die während eines Projekts getroffen werden müssen; und die Zeit, die benötigt wird, um eine Entscheidung zu treffen. Auf Basis dessen, hat die Standish Group ein Softwareprodukt erstellt, Dezider.com, um ihre eigenen Zahlen und die durchschnittliche Zeit für eine Entscheidung aus den Umfragen/Workshops nachweisen zu können (Standish Group 2021). Dabei wurden einige Eckdaten festgelegt, die zur Orientierung dienen und Richtwerte darstellen.

Dazu wurde u.a. festgelegt, dass pro 1.000 US-Dollar Projektarbeitskosten eine Entscheidung notwendig ist. Mit anderen Worten, ein Projekt, das 1 Million US-Dollar Arbeit kostet erfordert 1.000 Entscheidungen. Ein Projekt, das 10 Millionen US-Dollar Arbeit kostet wird 10.000 Entscheidungen generieren.

Die eigentlichen Schlüssel in dieser Sache sind das Intervall und die Kosten des Intervalls. Die Standish Group hat dazu ein selbstgesteuertes Team von sechs Personen interviewt, die schätzungsweise 10 Minuten benötigen, um eine feste Entscheidung zu

treffen – oft sogar eine Stunde, wenn es sich dabei um eine Entscheidung in Bezug auf die Arbeit handelt. Zudem gaben viele Arbeitsgruppen an, Meetings mit 20 oder mehr Personen abzuhalten, die stundenlang dauern, bevor eine einzige Entscheidung getroffen wird. Noch beunruhigender: 40% dieser Entscheidungen werden bis zur nächsten Besprechung rückgängig gemacht. Der allgemeine Bereich dieser Entscheidungsintervalle reicht von weniger als 1 Stunde bis mehr als 5 Stunden. Eine hochqualifizierte Arbeitsgruppe kann ihr Entscheidungsintervall auf 1 Stunde oder weniger verkürzen. Ein schlecht qualifiziertes Team wird ein Intervall von 5 Stunden oder mehr benötigen.

Auf die Frage „Wie würden Sie die Geschwindigkeit Ihres Unternehmens, wenn Sie während der Entwicklung und Umsetzung von Projekten wichtige Entscheidungen treffen, bewerten?“ antworteten 300 IT-Führungskräfte, die 2017 Teil der Standish Group Datenbank waren. Dabei haben nur 7% mit „swift“ geantwortet, 41% empfinden den Entscheidungsprozess als „protracted“ und 52% beschreiben ihn als „calculated“ (Standish Group 2018). Das zeigt, dass in sehr vielen Bereichen der Unternehmen noch großes Verbesserungspotenzial existiert.

4.1.2 Die Monetäre Auswirkung der Entscheidungslatenz

Der nächste Abschnitt betrachtet die monetäre Auswirkung der Entscheidungslatenz auf ein Projekt. In der nachfolgenden Tabelle sind die Kosten für ein Projekt und die zugehörigen Entscheidungskosten im Fall von einem hoch qualifizierten bis schlecht qualifizierten Arbeitsteam dargestellt. Es handelt sich um ein Beispiel der Standish Group aus dem CHAOS Report 2018. Bei einem 1 Million US-Dollar Projekt betragen die geschätzten direkten Arbeitskosten 800.000 USD während die restlichen 200.000 USD reine Entscheidungskosten sind. Diese Kosten verstehen sich für ein hochqualifiziertes Arbeitsteam. Zeile zwei zeigt eine Schätzung von 1.000 Entscheidungen, die während des Projektlebenszyklus getroffen werden müssen. Die dritte Zeile betrifft die Entscheidungslatenzfähigkeiten der Organisation, von hoch qualifiziert bis schlecht qualifiziert. Die vierte Zeile beschreibt das Intervall pro Stunde nach Schwierigkeitsgrad. Beispielsweise hat eine mäßig qualifizierte Organisation ein Entscheidungsintervall von 3 Stunden. Die fünfte Zeile gibt die Gesamtzahl der Intervallstunden für die Entscheidungsfindung für das Projekt an. Dies wird anhand des Intervalls pro Stunde (Zeile 4) und der Anzahl der Entscheidungen (Zeile 2) berechnet. Beispiel: 1.000 Entscheidungen eines mäßig qualifizierten Teams entsprechen einem Entscheidungsintervall von 3.000 Stunden für dieses Projekt. Zeile 6 zeigt die Gesamtkosten für Entscheidungen. Hier ist anzumerken, dass die Standish Group mit durchschnittlich 200 USD pro Entscheidung rechnet. Außerdem basieren die Schätzung auf standardisierte Arbeitskosten und der Anzahl der Personen, die an der durchschnittlichen Entscheidung beteiligt waren (dies sind jedoch

relativ konservative Schätzungen, die mit Vorsicht zu betrachten sind) vgl. (Standish Group 2018).

Die Entscheidungskosten sind somit aus den 200 USD und der Anzahl der Entscheidungen zu ermitteln. (Beispiel: 1.000 Entscheidungen zu 200 USD entsprechen 200.000 USD; 5.000 Entscheidungen entsprechen 1 Million USD.) In Zeile 7 berechnen sich die neuen Kosten eines Projekts, indem die Kosten für Entscheidungen addiert werden. Anschließend wurde die CHAOS-Datenbank nach der neuen Größe und dem neuen Qualifikationsniveau abgefragt, um die Erfolgchancen auf der Grundlage der modernen Definition zu ermitteln. Daraus ergaben sich Zeile 8-10.

Tabelle 1: Die Kosten der Decision Latency (Standish Group 2018)

1	Cost of project	\$800.000			
2	# of decisions	1.000			
3	Latency Skills	Highly	Skilled	Moderately	Poorly
4	Interval/hour	1	2	3	4
5	# of hours	1.000	2.000	3.000	4.000
6	Cost of decisions	\$200.000	\$400.000	\$600.000	\$1.000.000
7	Total project cost	\$1.000.000	\$1.200.000	\$1.4000.000	\$1.800.000
8	Successful	75%	55%	35%	15%
9	Challenged	23%	39%	51%	62%
10	Failed	2%	6%	14%	23%

4.1.3 Das kürzeste Entscheidungsintervall

In seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ weist Kahneman darauf hin, dass zwei Systeme in unserem Gehirn arbeiten, wenn wir Entscheidungen treffen (Kahneman 2019). System eins trifft Entscheidungen sehr schnell basierend auf Intuition, Emotionen und Erfahrungen. System zwei trifft Entscheidungen langsam, nachdem alle Informationen und möglichen Ergebnisse abgewogen wurden. Malcolm Gladwell weist in seinem Buch „Blink“ darauf hin, dass schnelle Entscheidungen, die auf Intuition basieren, genauer sein können als gut recherchierte und sorgfältige Analysen (Gladwell 2005). Andererseits weist James Surowiecki in seinem Buch „The Wisdom of Crowds“

darauf hin, dass eine Gruppe von Menschen oft bessere Entscheidungen trifft als einzelne „Experten“ (Surowiecki 2005). Wenn diese drei Entscheidungsmethoden kombiniert werden, könnte die Qualität der Entscheidungen verbessert werden.

Wie bereits erwähnt ist jedoch das Ziel, das kürzeste mögliche Intervall, in dem eine gute Entscheidung getroffen werden kann, also eine kurze Entscheidungslatenz, zu finden. In neuster Literatur wird häufig von sogenannte „Gates“ in der Softwareentwicklung gesprochen. Diese teilen sich in drei unterschiedliche Zeiträume auf: das Vorprojekt, das aktive Projekt und das Nachprojekt. In der Vorprojektphase werden Nachweise, Spezifikationen, geschäftliche Begründungen, Ressourcenzuweisungen und Informationen über Benutzerbedürfnisse gesammelt. Während dieser Zeit können „langsame“ Entscheidungen getroffen werden. Zudem kann Crowdsourcing betreiben werden, dabei darf sowohl in großen als auch kleinen Dimensionen gedacht werden. In der aktiven Projektphase sind Schnelldenker gefragt. Product Owner und Sponsoren setzen Prioritäten, geben dem Team Feedback und motivieren und inspirieren es zu Höchstleistungen. Dies passiert indem sie bewusst die Entscheidungsintervalle verringern und somit die Entscheidungslatenz reduzieren. Das Team kann dann Entscheidungen schnell und bewusst treffen auch ohne, dass es vom Change Management ausgebremst wird. Denn agil zu arbeiten und schnelle Entscheidungen zu treffen bedeutet auch Veränderungen anzunehmen. In der Nachprojektphase benötigt es dann noch schnellere Denker. Da sich das Produkt nun in den Händen von Anwendern und Stakeholdern befindet, müssen kritische Änderungen schnell umgesetzt werden (Standish Group 2018).

4.2 Projekterfolgskriterien

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Projekterfolg aus den letzten CHAOS Reports der Standish Group von 2016-2020 gegeben. Ein einziger Faktor alleine reicht natürlich nicht aus um ein Projekt erfolgreich abzuschließen. Die Kombination aus unten genannten Faktoren kann allerdings die Erfolgchancen wesentlich steigern.

Projektgröße – Kleine Projekte bestehend aus (max.) 6 Teammitgliedern und einer Projektlaufzeit von sechs Monaten oder weniger sind optimal. Die Projektgröße war schon immer ein wichtiges Element in der CHAOS-Forschung. Von Anfang an war klar, dass die Größe einer der wichtigsten Faktoren für das Projektergebnis ist. Abbildung 7 zeigt den Unterschied zwischen kleinen und großen Projekten. Mehr als die Hälfte aller kleinen Projekte sind am Ende erfolgreiche Projekte. Große Projekte hingegen scheitern jedoch in 35% der Fälle, nur 11% haben eine Chance auf Erfolg (Standish Group 2018).

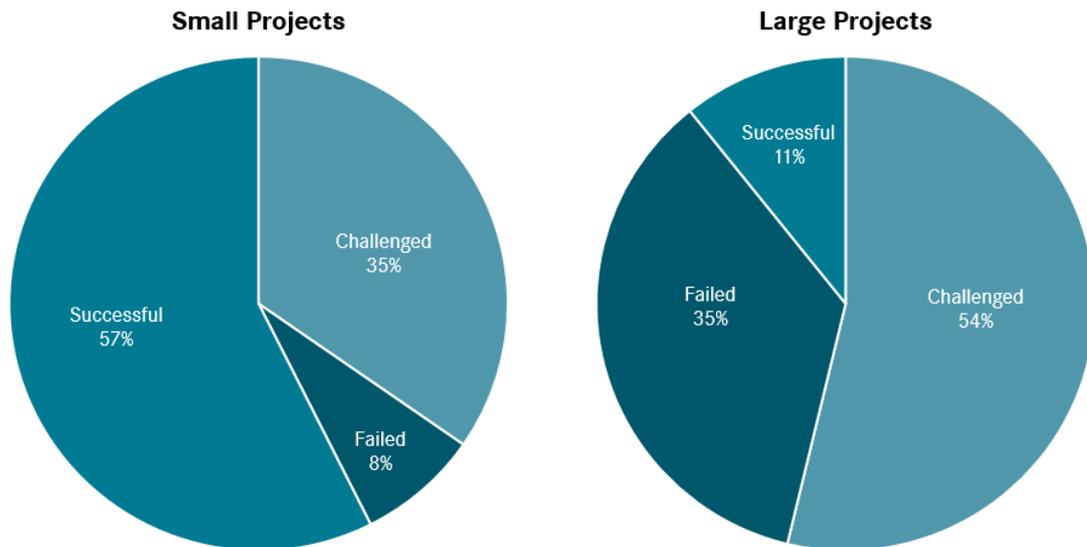


Abbildung 7: Der Einfluss der Projektgröße auf den Projekterfolg (Standish Group 2018)

Fähigkeiten des Projektponsors – der Projektponsor ist hoch qualifiziert.

Ein guter Projektponsor und eine gute Führungskraft tragen auch dazu bei, die Entscheidungslatenz und damit die Wahrscheinlichkeit eines Projektversagens zu verringern. Was hier kritisch zu betrachten ist, sind Ausschüsse, die als Projektsporen fungieren. Sie selbst erhöhen die Entscheidungslatenz und führen dazu, dass viele Entscheidungen rückgängig gemacht werden. Es hat sich gezeigt, dass ein einzelner, gut ausgebildeter Projektponsor die Erfolgswahrscheinlichkeit um 15% bis 20% erhöht (Standish Group 2018).

Ein guter Sponsor muss unter anderem in der Lage sein, Menschen zu inspirieren, hart zu arbeiten und schnelle Entscheidungen zu treffen. Ein guter Sponsor hilft der Geschäftsleitung und dem Team dabei Entscheidungen zu treffen und schafft eine Atmosphäre, in der schnelle Entscheidungen getroffen werden können.

Agiler Prozess – Scrum ist eine optimale Projektmanagement Methode.

Der dritte Erfolgsfaktor stellt der agile Prozess, beispielsweise die Scrum-Methode, dar. Bei einem agilen Prozess steht das Team im Vordergrund. Die meisten Scrum-Teams verwalten oder steuern sich selbst - wodurch der Entscheidungsprozess innerhalb des Teams bleibt. Daher ist es wichtig, dass das Team mäßig bis hoch qualifiziert ist. Kleine Teams können im Vergleich große Abteilungen von Softwareentwicklern übertreffen. Das liegt daran, dass sie zeitnahe Entscheidungen genau da treffen können, wo die Entscheidungen benötigt werden. Der Prozess kann wiederum zum Stillstand kommen, wenn Entscheidungen außerhalb des Teams getroffen werden müssen. Daher muss die

Entscheidungslatenz innerhalb und außerhalb des Teams berücksichtigt werden, wenn der agile Prozess effektiv sein soll.

Ein Scrum-Team besteht aus einer kleinen Anzahl von Personen mit komplementären Fähigkeiten, die sich einem gemeinsamen Zweck, Leistungszielen und Ansätzen verpflichtet fühlen und für die sie sich gegenseitig zur Rechenschaft ziehen. Scrum ist die beliebteste agile Methode. Entwickelt wird in Iterationen, sogenannten Sprints. Der Product Owner ist verantwortlich für die Anforderungen und legt die Ziele für die Sprints fest. Sprints dauern maximal 4 Wochen. Täglich finden Stand-up-Meetings – auch Daily Scrums genannt statt. In einem Sprint Review am Ende eines Sprints findet die Auslieferung der Teilprodukte an den Kunden statt. Retrospektiv werden nach einem Sprint Verbesserungen und Maßnahmen besprochen um die Arbeit im nächsten Sprint zu optimieren. Der Scrummaster überwacht den gesamten Prozess und stellt sicher, dass das Entwicklungsteam produktiv und operativ arbeiten kann. Eine umfassende Erklärung des Scrum Prozesses befindet sich in Kapitel 2.2.2.1

Ergebnisse der Standish Group zeigen außerdem, dass je länger Teams zusammenarbeiten, desto besser und produktiver werden sie aufgrund ihrer Fähigkeit, schnellere Entscheidungen zu treffen (Standish Group 2018).

Team Fähigkeiten – Das Projektteam ist im agilen und technischen Bereich hoch qualifiziert.

Ein technisch versiertes Team ist Erfolgsfaktor Nummer vier. Qualifizierte Ressourcen für ein Projekt zu haben bedeutet, dass die richtigen Leute die richtigen Dinge zur richtigen Zeit tun. Somit ist die Sicherstellung von einem geeigneten Entwicklerteam, welches zu den Anforderungen des Projekts passen, enorm wichtig. Jedes Team wird Schwierigkeiten haben, wenn ihre Fähigkeiten die Anforderungen nicht umsetzen können (Standish Group 2018).

Antonio Garcia Martinez schrieb in seinem Buch „Chaos Monkeys“ (García Martínez 2016):

„With the right team, no man or organization can stand against you, and you will ultimately triumph. With the wrong team, you will produce internal problems even faster than the external world can, and your eventual death will effectively be a suicide.“

Es ist hilfreich für die anstehenden Arbeiten im Projekte ausgebildete und qualifizierte Teammitglieder zu haben, bei denen wenig bis keine Einarbeitungszeit, in beispielsweise Tools oder Prozesse, notwendig ist. Nicht jeder im Team muss alles können, einige Spezialisten sollte es jedoch geben.

Emotionale Reife – Die Organisation zeigt emotionale Reife.

Die emotionale Reife des Projektteams spielt eine entscheidende Rolle bei der Zusammenarbeit und der Produktivität des Teams. Bereits 1994 stellte die Standish Group in ihrem Report vor, dass es bei den meisten Projektfehlern um menschliches Verhalten oder um sogenannte „Soft Skills“ ging. Zu den Soft Skills gehören u.a. das Kontrollieren von Erwartungen, die eigene Meinungsbildung, die Konsensbildung, die eigene Selbstwahrnehmung und eine gute Kommunikation. Unter emotionaler Reife wird außerdem der Umgang mit beispielsweise negativen Stimmungen wie Boshaftigkeit, Überheblichkeit und Übereifer verstanden. Laut dem CHAOS Report der Standish Group haben Teams, die eine sehr hohe emotionale Reife aufweisen eine 47 Prozentige Chance erfolgreich zu sein, im Gegensatz zu einer 17 prozentigen Erfolgchance von Teams mit moderater bis wenig emotionaler Reife (Standish Group 2018).

Eine Kombination oben genannter Faktoren führt zum Projekterfolg!

Angenommen ein Unternehmen praktiziert kurze Entscheidungsintervalle. Wenn die fünf Erfolgsfaktoren ebenfalls auf das Unternehmen zutreffen, besteht eine 86 Prozentige Chance, dass ein Projekt mit zufriedenen Kunden pünktlich und im Rahmen des Budgets abgeschlossen wird. Es besteht nur eine 1 prozentige Chance, dass das Projekt scheitert, und nur eine 13 Prozentige Chance, dass es irgendwelche Komplikationen gibt (Standish Group 2018). Wenn oben genannte Faktoren für ein Unternehmen oder Projekt nicht zutreffen, steigt die Wahrscheinlichkeit eines fehlgeschlagenen, herausgeforderten oder geringwertigen Ergebnisses. Selbst wenn das Unternehmen eine Reihe anderer Dinge tut (außerhalb der fünf Erfolgsfaktoren in Verbindung mit einer schnellen Entscheidungsfindung), wird es höchstwahrscheinlich feststellen, dass Zeit und Geld verschwendet wurden und es zu keinem positivem Projektabschluss kommen wird.

Die Entscheidungslatenz spielt in Kombination mit allen Faktoren immer eine wichtige Rolle. Lange Entscheidungsintervalle verringern den Fortschrittsfluss, kurze Entscheidungsintervalle erhöhen einen reibungslosen Fortschrittsfluss. Kleine Projekte mit minimalem Umfang unterstützen die Entscheidungslatenz, indem sie die Anzahl der Entscheidungen reduzieren und schnelles Feedback erhalten. Ein guter Projektponsor wird in vielerlei Hinsicht eine schnellere Entscheidung fördern. Zum einen, da er schnelle Entscheidungen trifft, zum anderen wird er einen Entscheidungsprozess etablieren und die Kommunikation im Team stärken, um überhaupt schnelle Entscheidungen treffen zu können. Und drittens wird er die Entscheidungen an das Team und andere sachkundige Personen delegieren.

Ein hochqualifiziertes technisches Team wird von dem eigenen intuitiven Wissen profitieren, um die richtigen technischen Entscheidungen zu treffen. Ein emotional ausgereiftes Team wird zusammenarbeiten, um schnelle Entscheidungen in Echtzeit zu treffen. Kurze Entscheidungsintervalle in Kombination mit den restlichen Erfolgsfaktoren soll nicht nur einen Projekterfolg erzielen, sondern auch dazu beitragen eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen (Standish Group 2018).

Durch die Verringerung der Entscheidungsintervalle kann die Projektleistung um 25% verbessert werden. Liegt die Erfolgsrate eines Unternehmens also bei 36%, kann die direkte Adressierung der Entscheidungslatenz diese auf 45% erhöhen (Standish Group 2018).

Im nachfolgenden Diagramm ist der erhebliche Unterschied zwischen einer guten und einer schlechten Entscheidungslatenz in Projekten für die drei Kategorien „Successful“, „Challenged“ und „Failed“ zu erkennen. Die Zahlen stammen aus Projekten aus der Datenbank der Standish Group im Zeitraum von 2013 bis 2017 (Standish Group 2018).

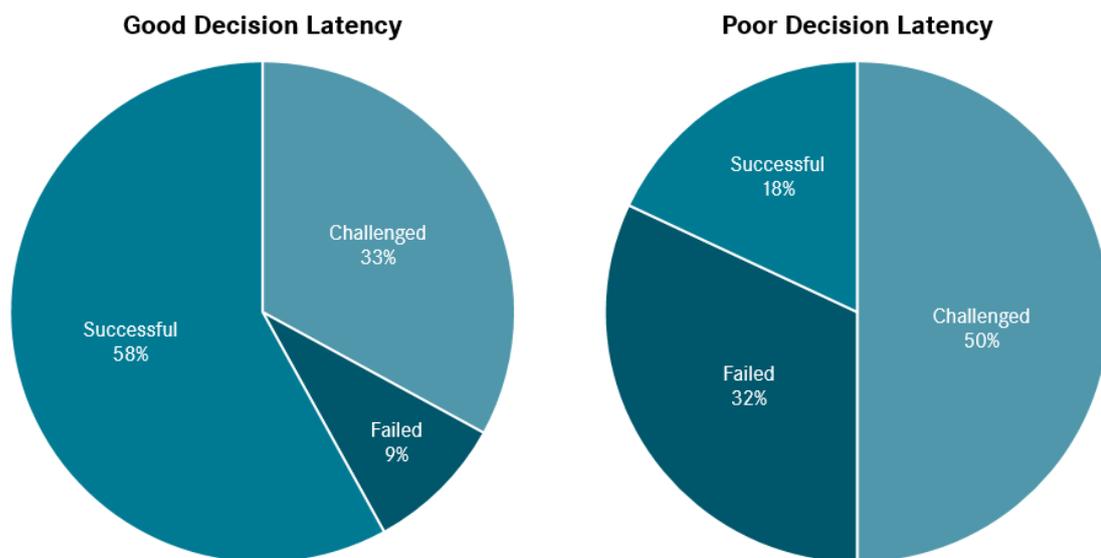


Abbildung 8: Der Einfluss der Decision Latency auf den Projekterfolg (Standish Group 2018)

4.3 Projektmisserfolgskfaktoren

Um in Zukunft Projekte zum Erfolg zu führen ist es natürlich auch von Vorteil zu wissen wo genau die eigenen Schwachstellen liegen und diese zu identifizieren. Hier werden die wesentlichen Hauptfaktoren zum Misserfolg von Projekten aufgezeigt.

4.3.1 Projektmanagement Tools als Misserfolgsfaktor

Auf der Liste der Erfolgsfaktoren der Standish Group standen viele Jahre lang auch sogenannte „Projektmanagement-Tools“ oder EPPM-Lösungen (Enterprise Project Portfolio Management) genannt. Einfache und leicht bedienbare Tools können in manchen Situationen durchaus hilfreich sein, doch die meisten EPPM-Lösungen sind so stark gewachsen, dass sie mittlerweile so viele Funktionen haben, dass sie für ihre eigentliche Aufgabe nicht mehr von Nutzen sind. Für viele Unternehmen sind EPPM-Lösungen eher ein Hindernis als eine Hilfe. Oft werden sie als lästiges Mittel von den Mitarbeitern gesehen und tragen nicht dazu bei, schnellere Entscheidungen zu treffen.

Auf der einen Seite ist es einfach in diese Art von Tools zu investieren und davon auszugehen, dass sie die Effektivität steigern würden. Jedoch sollte genau hier gespart werden und stattdessen in Führungskräfte investiert werden. Auf den ersten Blick erscheint es vielen aber schwierig und kostspielig in die Weiterbildung der Menschen zu investieren. Jedoch zeigt sich, dass die Investitionen genau hier wertvoll sind, zur Verringerung der Entscheidungslatenz führen und der Zustand der Softwareprojekte erheblich verbessert wird.

EPPM-Lösungen sollten normalerweise den Wert der Projektinvestitionen steigern, sie sollten die Kundenzufriedenheit sowie die Projekterfolgsraten erhöhen, die Projektkosten senken und ein klareres Bild des Projektfortschritts liefern. Forschungen der Standish Group zeigen, dass keines dieser Fälle wirklich zutreffen, denn oft tun sie das Gegenteil. Daher empfiehlt die Standish Group die Verwendung von EPPM-Lösungen zu reduzieren oder sie gar zu beenden (Standish Group 2018). Auch der Blick auf andere Forschungen und Literatur bestätigt diese Aussage.

4.3.2 Decision Latency als Hauptursache für den Projektmisserfolg

Die Schlussfolgerung des Chaos Reports basiert auf über 120.000 Projektprofile, unzählige Arbeitsgruppen und Interviews mit Einzelpersonen, vom Entwickler bis zum CEO. Es wurden über 200 verschiedene und unterschiedliche Arten von Umfragen mit jeweils 30 bis 100 Fragen durchgeführt, tausende von Büchern, Forschungsarbeiten und Artikeln geschrieben und gelesen. Das Ganze ist in den letzten 25 Jahren passiert. Die Schlussfolgerung aus den Untersuchung lautet: Die Hauptursache für eine schlechte Leistung von Softwareprojekten ist ein langes Entscheidungsintervall. Auch das Umgekehrte gilt: Die Hauptursache für einen Erfolg von Softwareprojekten ist ein kurzes Entscheidungsintervall (Standish Group 2018).

Die Ermittlung der Hauptursache ist essentiell, um ein Problem anzugehen und es zu beheben oder zu verhindern, dass es in Zukunft auftritt. Ist die Ursache nicht bekannt,

konzentriert sich das Team oft auf Probleme, die auf bestehende Systeme zurückzuführen sind, anstatt das wirkliche Problem anzugehen. Bei Softwareentwicklungsprojekten bei denen der Fokus auf bestimmte Prozesse, Systeme, neue und oft wechselnde Methoden innerhalb des Projekts und eine Vielzahl von Projektmanagement-Tools liegt, steigt die Komplexität des Prozesses und führt dadurch nur selten zum Erfolg. Viele der sogenannten gedachten Hilfsmittel tragen also dazu bei, die Entscheidungslatenz zu verschlechtern. Das Ergebnis ist keine verbesserte Projektleistung, dafür aber hohe Investitionskosten.

Je länger das Entscheidungsintervall ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein Projekt sowohl Stress als auch Misserfolg erfährt. Basierend auf diesem einen Faktor kann die Standish Group das Ergebnis eines Projekts mit einer Sicherheit von etwa 90% vorher sagen (Standish Group 2018). Entscheidungslatenz ist nicht nur die Hauptursache für Fehler; sie ist der Hauptfaktor für den Erfolg. Die Verkürzung des Entscheidungsintervalls erweist sich als roter Faden, der sich durch die bereits vorgestellten Erfolgsfaktoren zieht und der am meisten zum Projekterfolg beiträgt.

Der Erfolg tritt jedoch nur ein, wenn die Organisation und ihre Teams lange Entscheidungsintervalle als Problem erkennen und Maßnahmen ergreifen, um diesen vorzubeugen. In Kapitel 6 werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen, die Maßnahmen vorstellen um den Entscheidungsprozess so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten.

5 Entscheidungsprozesse in unterschiedlichen Organisationsformen

5.1 Klassifizierung unterschiedlicher Organisationsformen

Organisationsformen beschreiben wie ein Unternehmen strukturiert ist und kennzeichnen die Art und die hierarchischen Strukturen des Unternehmens. Die klassischen Organisationsformen sind die Einlinienorganisation, Mehrlinienorganisation, Stablinienorganisation und die funktionale und divisionale Organisation. Zudem wird zwischen Primär- und Sekundärorganisationen unterschieden. Die Primärorganisation bezeichnet die hierarchische Grundstruktur einer Organisation. Sie zeichnet sich durch vertikale Kommunikation aus, das bedeutet, die Kommunikation verläuft von oben nach unten in der Hierarchie. Ergänzen lässt sie sich durch die Sekundärorganisation. Sie dient zur Lösung von komplexen Schnittstellen und Problemen auf der horizontalen Ebene der Organisationsstruktur (Laux und Liermann 2005).

Die Organisation umfasst die Ausführung, Arbeitsweise und Koordination der jeweiligen formalen Bestandteile in Unternehmen. Hauptfaktor für die Wahl einer Organisationsform ist oft die Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie bilden schließlich den Rahmen dafür. Das Ziel einer Unternehmensorganisation sollte sein, so effizient wie möglich zu sein und seine Ressourcen, Mitarbeiter und deren Kompetenz optimal zu nutzen. Unternehmensorganisationen sind mittel- bis langfristig angelegt und können sich im Laufe der Jahre ändern oder weiterentwickeln. Das ist insbesondere in den letzten Jahren sichtbar geworden.

Jede Organisationsform hat seine Vor- und Nachteile. Mehrere Faktoren entscheiden darüber welche Organisationsform für ein Unternehmen geeignet ist. Nachfolgend werden unterschiedliche Organisationsformen klassifiziert um daraufhin die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können. Welche Art von Organisationen begünstigen eine schnelle Entscheidungsfindung und was bremst Projektentscheidungen in Organisationen?

5.1.1 Klassische Organisationsformen

Es wird bei der Unternehmensorganisation grundsätzlich zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden. Bei der Aufbauorganisation handelt es sich um die Festlegung der Hierarchieebenen oder die Gliederung in Einheiten in Unternehmen. Anders gesagt, in der Aufbauorganisation wird festgelegt wer was zu tun hat. Außerdem kann das Unternehmen hier in einzelne Werke, Standorte, Bereiche, Abteilungen, Stellen,

Projekte, und Teams aufgeteilt werden. Auch Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Entscheidungsträger werden definiert. Die Ablauforganisation legt zeitliche und räumliche Arbeitsprozesse fest. Sie beschreibt somit wie etwas gemacht wird. Die organisatorischen Prozesse der Ablauforganisation werden an die Struktur der Aufbauorganisation angepasst.

Eine andere Unternehmensorganisation ist eine informelle Organisation. Sie ist das Gegenteil der formellen Auf- und Ablauforganisation. Eine informelle Organisation versteht die Selbstorganisation von Unternehmen. Sie entsteht durch ungeplante und unvorhersehbare Einflüsse und spontane Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Laux und Liermann 2005).

5.1.1.1 Einliniensystem

In der Aufbauorganisation ist das Einliniensystem als das einfachste Leitsystem bekannt. Beim Einliniensystem ist jede Ausführungsstelle oder Instanz nur einer weisungsberechtigten Instanz übergeordnet. Der Vorteil hier ist die eindeutige Zuständigkeit und Verantwortung. Jedoch gibt es umständliche Kommunikations- und Informationswege was zu langwierigen Entscheidungsprozessen bei übergreifenden Problemen führen kann. Entscheidungen im Einliniensystem werden in aller Regel nach oben delegiert, das fördert die Risikovermeidung und Mitarbeiter entwickeln ein Gefühl von Sicherheit, da sie nichts entscheiden müssen. Die starre Hierarchie und Kompetenzverteilung blockiert hingegen flexibles Reagieren auf Veränderungen in der Unternehmenswelt. Eigenverantwortliches Handeln ist nicht möglich.

Eine Ergänzung an der Stelle; die langen Kommunikationswege lassen sich mit Hilfe der Fayolschen Brücke abkürzen. Sie ermöglicht direkte Abstimmungen zwischen Instanzen aus verschiedenen Abteilungen. Übergeordnete Instanzen müssen anschließend über Abstimmungen informiert werden (Laux und Liermann 2005). Abbildung 9 zeigt das Einliniensystem mit der Ergänzung der Fayolschen Brücke.

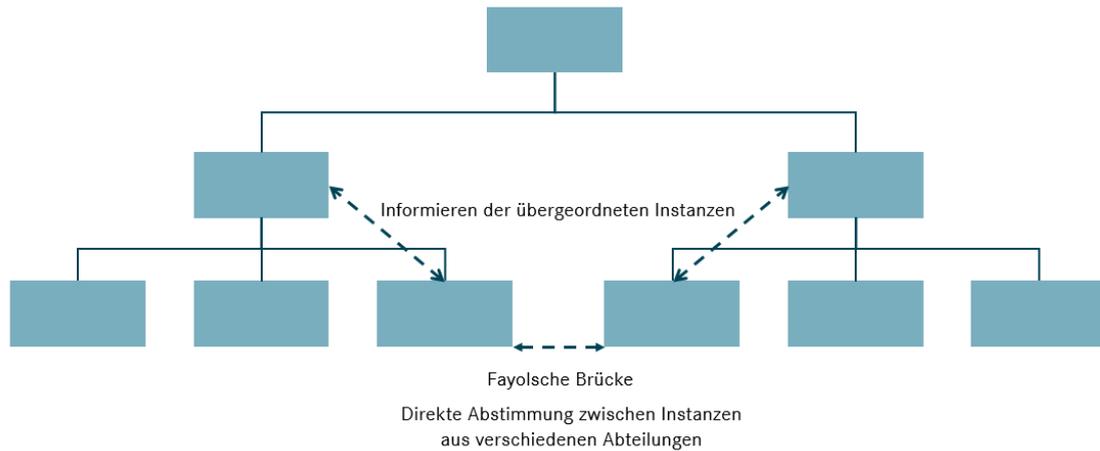


Abbildung 9: Einliniensystem (mit fayolscher Brücke)

5.1.1.2 Stabliniensystem

Das Stabliniensystem ist die Weiterentwicklung vom Einliniensystem und dient der Entlastung der Führungskräfte in den übergeordneten Hierarchieebenen (Klimmer 2009). Stabstellen haben im Vergleich zu Instanzen keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse, da keine vertikalen Verbindungslinien zu den untergeordneten Instanzen existieren. Sie werden hauptsächlich für die Planung und Kontrolle von Entscheidungen eingesetzt (Kieser und Kubicek 1992).

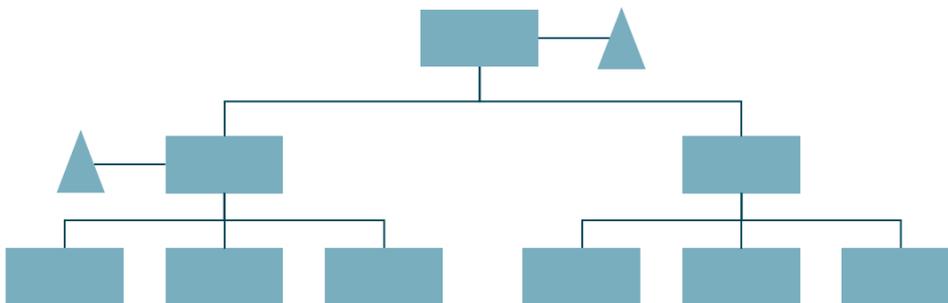


Abbildung 10: Stabliniensystem

5.1.1.3 Mehrliniensystem

Das Mehrliniensystem ist am Einliniensystem angelehnt, unterscheidet sich jedoch darin, dass jeder Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte haben kann, die ihm Anweisungen geben können. So existiert eine direkte Verbindung zu einem Fachgebietsspezialisten und das Prinzip des verkürzten Instanzwegs ist gelöst. Durch die Spezialisierung der Vorgesetzten können qualifizierte Entscheidungen und Weisungen getroffen werden (Heise 2009). Allerdings gibt es in dieser Organisation den Nachteil, dass es keine klaren Ab-

grenzungen zu Kompetenzen und Verantwortungsbereichen mehr gibt. Je mehr Spezialisten es gibt, desto unklarer die Verantwortungen. Die Zuordnung von Fehlerursachen wird schwieriger und es kommt häufiger zu Unstimmigkeiten zwischen den Vorgesetzten. Das wiederum führt zu Kontrollverlusten und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Unternehmensziele.

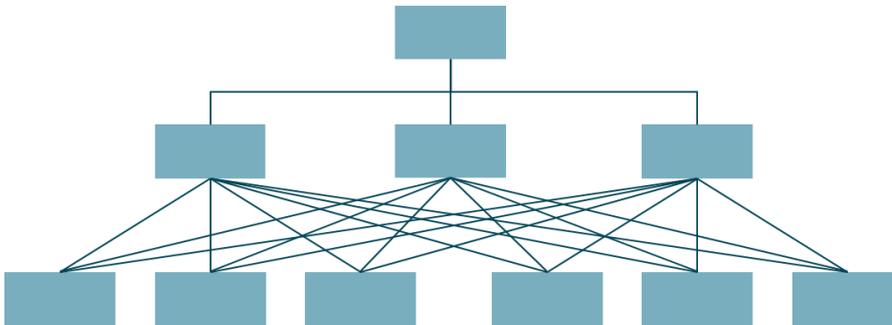


Abbildung 11: Mehrliniensystem

5.1.1.4 Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation wird auch Verrichtungsorganisation genannt und zählt zu den klassischen und ältesten Organisationsformen die es gibt. Das Unternehmen wird in unterschiedliche Funktionen gegliedert. Eine mögliche Gliederung ist beispielsweise der Einkauf, die Produktion, der Absatz und die Forschung & Entwicklung. Die Gliederungen spiegeln meist die Kernfunktionen vom Unternehmen wider. Diese Funktionsbereiche führen ihre jeweiligen Aufgaben aus, dabei immer kundenorientiert. Grundlage für dieses System ist das Einliniensystem oder das Stabliniensystem (Bühner 2004). Die Funktionsbereiche sind in sich geschlossen, somit sind Verantwortlichkeiten klar definiert und die Bereiche sind leicht kontrollierbar. Nachteile dieser Organisation sind allerdings die zahlreichen Schnittstellen zwischen den Bereichen, die zu Kommunikationsproblemen führen. Außerdem kann ein sogenannter Bereichsegoismus entstehen, die Mitarbeiter werden in ihrer Weiterentwicklung eingeschränkt und die Unternehmensleitung wird überlastet. Bei funktionalen Organisationen ist die Zentralisierung von Entscheidungen typisch. Das bedeutet, dass durch den hohen Abstimmungsbedarf die Führungskräfte zentral Entscheidungen treffen (Sztuka 2019). Entscheidungsbefugnisse werden in der Regel nicht auf die nachgelagerten Einheiten übertragen. Außerdem besteht bei funktionaler Organisation ein Mangel an Marktorientierung und Flexibilität. Auf der einen Seite findet zwar eine Spezialisierung statt, dennoch kann die Organisation zu starr sein, eine Kundenorientierung verhindern und durch hohen Abstimmungsaufwand schnelle Entscheidungsprozesse ausbremsen.

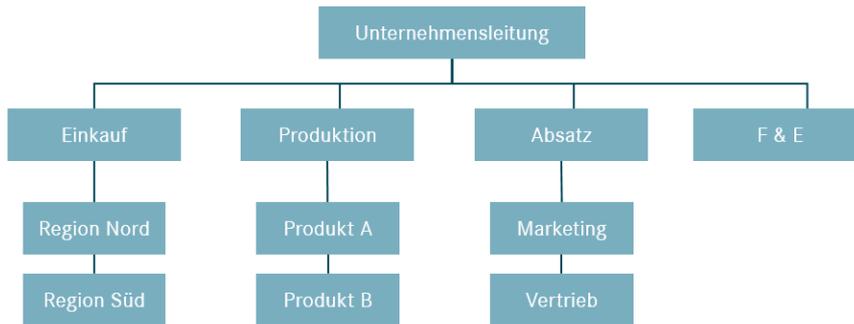


Abbildung 12: Funktionale Organisation

5.1.1.5 Divisionale Organisation

Die divisionale Organisation wird auch Spartenorganisation genannt und gliedert sich nach verschiedenen Produktgruppen, Produktlinien oder nach Regionen. Oft werden die Bereiche einzeln als Profit-Center verwaltet und sind somit für das operative Geschäft und deren Erfolg selbst verantwortlich (Laux und Liermann 2005). Trotz Spartenbildung können gewissen Funktionen wie z.B. das Personalwesen, das von allen Divisionen benötigt wird, in Zentralbereichen gebündelt sein. Das Grundkonzept baut ebenfalls auf einem Einliniensystem auf. Durch die Selbständigkeit der einzelnen Divisionen handeln die Bereiche mehr oder weniger wie eigenständige Unternehmen. Hier findet also eine Dezentralisierung statt. Das bedeutet, dass Entscheidungsbefugnisse sich in der Hierarchieebene etwas weiter unten befinden. Trotzdem werden die Entscheidungen immer noch von Führungskräften getroffen, nicht jedoch agil in Teams.

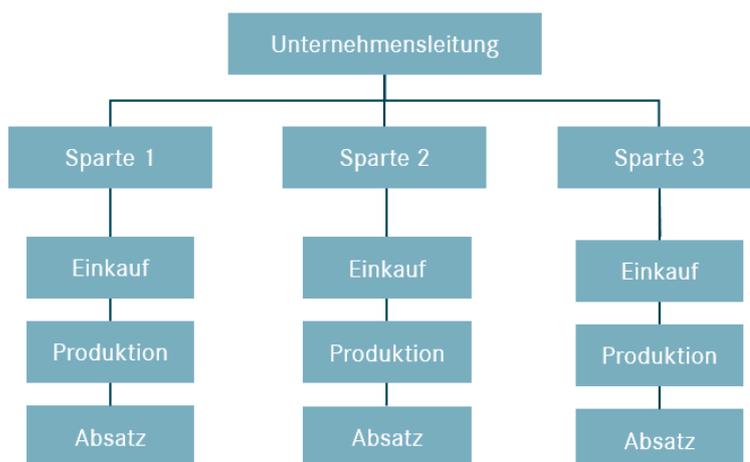


Abbildung 13: Divisionale Organisation

5.1.2 Moderne Organisationsformen

In der Wirtschaftswelt existieren neben den klassischen und starren Formen auch Mischformen und weitergehende modernere Organisationsmodelle wie beispielsweise:

- Die Matrixorganisation
- Die Tensororganisation
- Die Holdingorganisation
- Die Netzwerkorganisation
- Die virtuelle Organisation
- Die modulare Organisation
- Die Projektorganisation
- Die exponentielle Organisation

In dieser Arbeit werden nicht alle Organisationformen genauer erklärt. Für das bessere Verständnis befinden sich jedoch Abbildungen zur Erklärung der einzelnen Organisationsformen im Anhang. In diesem Kapitel wird ausschließlich auf die Netzwerkorganisation, die virtuelle Organisation, die Projektorganisation und die exponentielle Organisation eingegangen.

Bereits im Jahr 2003 sprach Bullinger von Leitsätzen moderner Organisationsformen und der Einrichtung moderner Organisationseinheiten. Dazu schrieben sie in ihrem Buch „Neue Organisationsformen im Unternehmen“ (Bullinger u. a. 2003):

„Kurze Regelkreise durch kleine dezentrale Organisationseinheiten“.

Dabei soll der Prozess der Entscheidungsfindung in einem Unternehmen im Mittelpunkt stehen, um eine schnelle und selbstständige Reaktion auf Veränderungen zu ermöglichen. Schon vor fast 20 Jahren war den Organisationsexperten also klar, dass Organisationen vor vielen Herausforderungen stehen und sich mit der Zeit verändern müssen. Herausforderungen, die ihnen damals schon bekannt waren sind u.a. häufigere und schnellere Veränderungen, komplexere Anforderungen, erhöhter Koordinationsaufwand und veränderte Anforderungen an Technologien, das Wissen und das Lernen (Bullinger u. a. 2003).

Modulare Organisationen mit kleinen Einheiten sind auf operativer Ebene agiler und können ihre Strukturen schnell an äußerliche Einflüsse, Veränderungen oder neue Anforderung anpassen. Laut Bullinger sollten moderne Organisationen kurze Entscheidungswege und schnelle Entscheidungen ermöglichen (Bullinger u. a. 2003). Die Mitarbeiter sollten sich, wenn möglich, in Eigenverantwortung koordinieren und kontrollieren, damit die Motivation und Qualität der Arbeit steigt. Durch kleine dezentrale Organisationseinheiten gibt es weniger Hierarchiestufen im Unternehmen und die Verantwortlichkeiten

und Entscheidungsbefugnisse verlagern sich nach unten. Bullinger empfiehlt jedoch nicht die vollständige Abschaffung einer zentralen Verantwortung. Es geht mehr darum, fallspezifisch die entsprechenden Entscheidungskompetenzen an operative Einheiten abzugeben. Um die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, sollten deshalb Entscheidungs- und Handlungsspielräume auf operativer Ebene ausgeweitet werden. Das führt zu Handlungsfähigkeit, Schnelligkeit und Flexibilität in Bezug auf Veränderungen im Unternehmensumfeld.

Es lässt sich festhalten, dass es Bullinger und Warnecke damals schon klar war, wie Organisationsformen in der Zukunft aussehen müssen. Die Inhalte ihres Buchs sind bis heute nicht umstritten, sondern entsprechen genau dem was wir uns heute unter modernen Organisationsformen-, Strukturen und Kulturen vorstellen.

Statistiken aus der Kienbaum und StepStone Studie aus dem Jahr 2016 zeigen genau das was Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht und was sich Mitarbeiter von ihren Führungskräften wünschen. Dazu gehören unter anderem folgende Punkte:

- Der Abbau hierarchischer Strukturen
- Die Reduzierung von abteilungsbezogenen Schnittstellen
- Die Delegation von Verantwortung an eigenverantwortliche Mitarbeiter
- Die Organisation von zunehmender, kooperationsintensiven Arbeit (Projekten)
- Die Schaffung einer flexiblen und wandlungsfähigen Organisation

Die Kienbaum GmbH und die Online-Jobplattform StepStone haben 2016 eine Deutschlandweite Studie zum Stand und Perspektiven der Hierarchie und Organisation von Unternehmen durchgeführt. Befragt wurden dabei knapp 15.000 Personen, davon ungefähr 50% Fachkräfte, 40% Führungskräfte und 10% Mitarbeiter in anderen Positionen (Werkstudenten etc.). Branchen die an der Studie teilgenommen haben waren unter anderem „Gesundheit & Soziale Dienste“, „IT & Internet“ und „Maschinen- & Anlagenbau“.

Aus der Studie ging hervor, dass die Hälfte der Personen in Unternehmen mit einer funktionalen Organisation arbeiten. 29% arbeiten in Unternehmen mit Matrixorganisationen und nur 3% der befragten arbeiten in einem agilen Umfeld (Kienbaum und StepStone 2016). Die Ergebnisse sind in Abbildung 14 zu sehen.

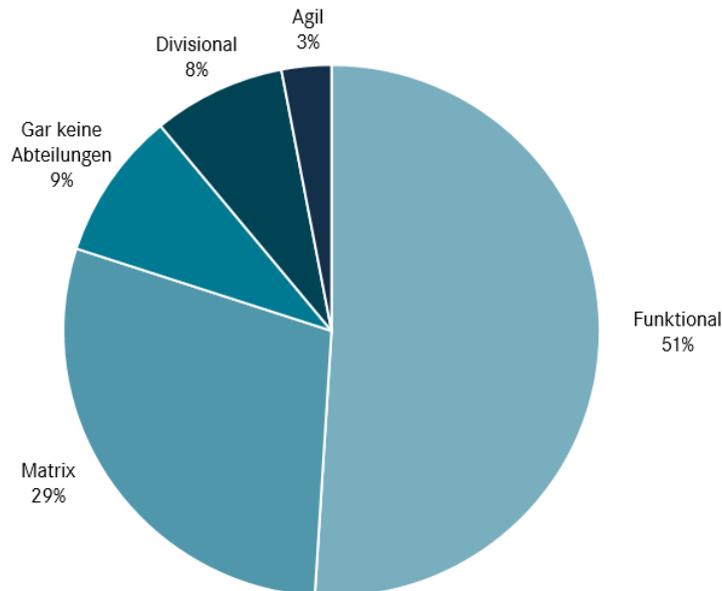


Abbildung 14: Verteilung der Organisationsformen in deutschen Unternehmen (Kienbaum und StepStone 2016)

Zudem zeigt die Studie einen Zusammenhang zwischen Organisationsformen und dem Unternehmenserfolg und der Innovationsleistung. Agile Unternehmen weisen dabei den größten und die funktionalen- und die Matrixorganisationen den geringsten Unternehmenserfolg auf.

Auch ein Zusammenhang zwischen Hierarchie und Innovationsleistung ist ersichtlich. Das ist in Abbildung 15 zu sehen. Je flacher die Hierarchien in einem Unternehmen, desto innovativer die Mitarbeiter. Große Unternehmen sind meistens funktional oder als Matrixorganisation aufgestellt, u.a. aufgrund von effizientem Management der komplexen Belegschaft. Agile Unternehmen sind jedoch die Treiber von Erfolg und Innovation. So sollten große Unternehmen über kurz oder lang ähnliche Strukturen adaptieren um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu gehört die Überlegung wie die Verantwortung delegiert werden kann und wie Mitarbeiter sich an Entscheidungen des Managements beteiligen können.

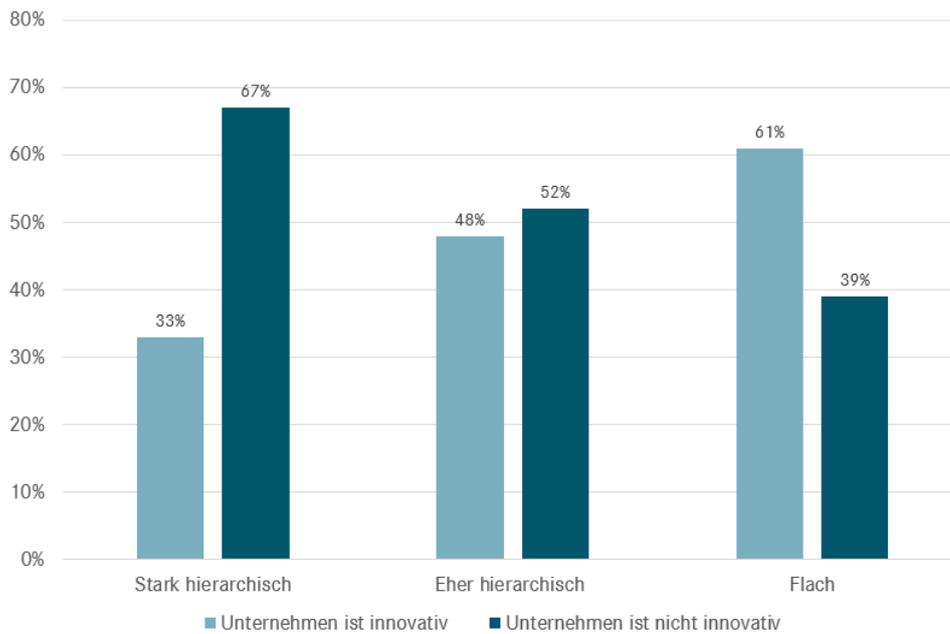


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Hierarchielevel und Innovation (Kienbaum und StepStone 2016)

Die Wahrnehmung der Fachkräfte zeigt, dass die Branchen noch nicht wirklich großen Fokus auf Innovationen legen, obwohl davon häufig die Rede ist. Das Wort „Innovation“ ist eines der am häufigsten verwendeten Begriffe in der Produktwerbung und im Employer Branding ist (Kienbaum und StepStone 2016). Die letzten Jahre lag jedoch der Schwerpunkt bei den Unternehmen darin, ihre Prozesse und Abläufe zu optimieren und die Effizienz maximal zu steigern. Das scheint in Deutschland in vielen Unternehmen immer noch der Fall zu sein. Das Diagramm in Abbildung 16 zeigt worauf die Unternehmen ihren Fokus legen. Doch statt dem strikten Streben nach Effizienz sollte heutzutage eine schnelle Anpassungsfähigkeit im Vordergrund stehen.

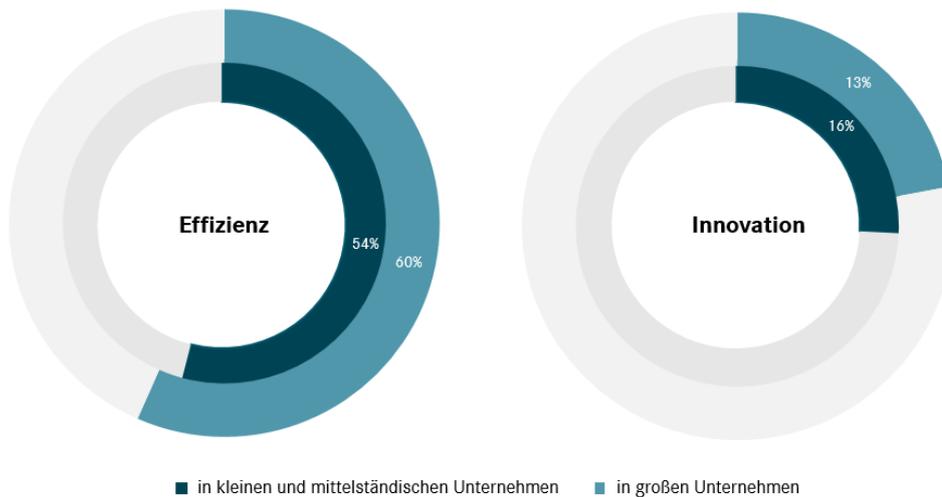


Abbildung 16: Der Unternehmensfokus auf Effizienz und Innovation (Kienbaum und StepStone 2016)

Es ist offensichtlich, dass heutzutage mehr abteilungsübergreifende und vernetzte Teams mit hoher Eigenverantwortung erforderlich sind. Das ist das Ergebnis vieler Studien. Vor allem etablierte groß- und mittelständige Unternehmen haben heute noch klassische, hierarchische Strukturen. Sie sind geprägt von Linienorganisation und starren Abteilungen, geleitet von jeweils einer Führungskraft. Schnellen Entwicklungen in der Unternehmenswelt können so gar nicht nachgegangen werden. Die Zukunft von Unternehmensorganisation ist vielmehr eine abteilungsübergreifende Teamarbeit, die aus verschiedenen Projekten besteht. Aus der Studie „Human Capital Trend“ von Deloitte aus dem Jahr 2018 geht hervor, dass 88% der Unternehmen den Bedarf erkennen, ihre Organisation neu zu gestalten um in Zukunft weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben (Deloitte 2018a). Aber nur 11% fühlen sich auch dazu wirklich in der Lage (Deloitte 2018a). Besonders in der IT-Branche sind Unternehmen darauf angewiesen, stets flexibel und agil auf neue Anforderungen reagieren zu können. Teams sollten je nach Aufgaben neu gebildet werden und wachsen so zu dynamischen Arbeitsgruppen zusammen die kollaborativ und interdisziplinär aktuelle Aufgaben bearbeiten.

Erhalten Mitarbeiter mehr Autonomie und Verantwortung, entsteht Innovationsfähigkeit und Agilität. Das zeigt sich heute in vielen Start-ups, die genau dieses Motto leben. Sie arbeiten mit hoher Eigenverantwortung in agilen Teams, verfolgen aber trotzdem klare Ziele. In dieser Art von Organisation ist auch der Führungsstil ein anderer. Klassische Abteilungsleiter gibt es so nicht mehr. Vorgesetzte nehmen die Rolle eines Projektorganisationsleiters oder eines „Team-Befähigten“ ein. Ihre Aufgabe geht mehr in die Richtung eines Coaches, der seine Mitarbeiter motiviert und dazu bringt ihre Ziele eigenverantwortlich

zu erreichen. Das Erteilen von Aufgaben und das Kontrollieren der Arbeit wird obsolet. Meiner Meinung nach wird auch die Rolle eines Projektleiters in diese Richtung gehen. So klare Trennlinien zwischen Führungskräften und Projektleitern wie wir sie bisher kennen, wird es in Zukunft nicht mehr geben. Stattdessen schmelzen die Positionen ineinander zusammen und ergeben eine neue Funktion.

Die Entwicklung des Führungsstils ist merkbar vorangegangen in den letzten Jahren. Wo einst strenge Vorgaben, Autorität, Kontrolle und Misstrauen die Unternehmenswelt geprägt haben, fand zwischenzeitlich das Führen durch Beeinflussen statt. Zu der Zeit haben sich Manager zu Motivatoren und teils Manipulatoren entwickelt. Aber auch dieser Führungsstil hat sich als nicht ideal erwiesen. Der Technologische Wandel und das digitale Zeitalter führen dazu, dass sich auch im Bereich Führung etwas verändert. Führung durch Reputation klingt nach einer angemessenen Bezeichnung für einen fortschrittlichen Führungsstil.

Hohe Dynamik im Unternehmensumfeld fordert eine hohe geistige Flexibilität der Mitarbeiter, deshalb darf die Harmonie und das positive zwischenmenschliche Erlebnis bei den Mitarbeitern nicht fehlen. So muss also nicht nur der Kopf der Mitarbeiter angesprochen werden, sondern auch ihr Herz. Ein Umfeld welches Raum für Wertschätzung und Anerkennung gibt, ist ein Umfeld in dem sich Mitarbeiter besser Motivieren lassen und die Qualität ihrer Arbeit steigern lässt. Außerdem muss eine Führungskraft in Zukunft nicht die Lösung auf alle Probleme kennen, sondern sie muss wissen wie sich der Prozess zur Lösungsfindung am besten gestalten lässt. Dazu gehört nicht weniger die Gestaltung optimaler Entscheidungsprozesse. Dabei hilft wirkliches Interesse an Themen und die notwendigen Soft Skills. Das sogenannte Micromanagement und das Kontrollieren von Mitarbeitern sind kein Teil einer solchen Vertrauenskultur mehr. Ehrlichkeit und Integrität stehen nun im Vordergrund und bilden die Basis für persönliche Weiterentwicklung und Verwirklichung. Wenn Mitarbeiter in der Lage sind ohne Druck flexibel neue Rollen und Aufgaben zu übernehmen, ist das eine wertvolle Ausgangslage für Innovation.

5.1.2.1 Projektorganisation

Die Projektorganisation zählt zu den Sekundärorganisationen und gilt nur für die Dauer eines Projektes und nicht für eine dauerhafte Organisationseinheit, so wie es bei den Primärorganisationen der Fall ist. Heutzutage reicht es vielen Unternehmen nicht mehr aus nur aus einer traditionellen Organisation zu bestehen. Durch die starre Hierarchie von Linienorganisation wird die direkte Kooperation von Spezialisten behindert und es kann zu Verzögerungen im Projektfortschritt kommen. Die Mehrlinienorganisation trägt

zwar zur Spezialisierung bei, stellt aber Schwierigkeiten bei der Zuordnung von Verantwortlichkeiten dar. Das Zusammenfassen von Mitarbeiter aus verschiedenen Fachbereichen ist zwar eine gute Voraussetzung, löst aber nicht das Problem mangelnder Projektressourcen und der eindeutigen Projektverantwortung.

Da die Zahlen und die Bedeutung von Projekten stark zunehmen, gibt es für die Bewältigung von Projektaufgaben die Projektorganisation. Die Zusammenarbeit erfolgt in Projekten und wird auch Bereichs- oder abteilungsübergreifend ermöglicht. Die Projektorganisation besteht aus einer Projektleitung, dem Projektteam und einem Lenkungsausschuss. Projekte sind Entscheidungs- und Weisungsbefugt und können somit am Punkt des Geschehens entscheiden und handeln (Patzak und Rattay 2009). Zwei Modelle der Projektorganisation befinden sich als Abbildung im Anhang.

5.1.2.2 Netzwerkorganisation

Schulte-Zurhausen beschreibt die Netzwerkorganisation als

„Organisation mit relativ autonomen Mitgliedern, die langfristig durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und koordiniert zusammenarbeiten.“ (Schulte-Zurhausen 2005)

Bei Netzwerkorganisationen handelt es sich um abhängige, aber rechtliche selbstständige Unternehmen, die stabile mittelfristige Kooperationen eingehen, um gemeinsam wettbewerbsfähig zu bleiben. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden verteilt. Netzwerkorganisationen bauen auf Mehrliniensystemen auf und können sowohl für unternehmensinterne als auch unternehmensübergreifende Aktivitäten eingesetzt werden (Laloux 2015).

Interne Netzwerke bestehen aus Mitglieder einer Organisation und überlagern die vorhandene Organisationsstruktur und gehören deshalb zu den Sekundärorganisationen.

Externe oder auch interorganisationale Netzwerke bestehen aus mehreren eigenständigen Unternehmen. Teil der Kooperation kann der gesamte Wertschöpfungsprozess sein, aber auch eine Zusammenarbeit für einzelne Funktionen ist denkbar. Das würde bedeuten, dass die Partner in anderen Bereichen weiterhin im Wettbewerb zueinanderstehen (Sydow 2010).

Durch die Zusammenarbeit können Netzwerkorganisationen Synergieeffekte und Wettbewerbsvorteile erreichen, was ohne eine Kooperation nicht möglich wäre. Über diese Art der Organisation haben die Partner einen besseren Zugang zu Wissen und Informationen, weil diese über Netzwerke hinaus geteilt werden können. So können sie flexibler auf Veränderungen und andere Einflüsse reagieren.

Variationen der Netzwerkorganisation sind u.a. Joint Ventures, Virtuelle Organisationen und Franchise-Unternehmen. Die virtuelle Organisation wird im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

5.1.2.3 Virtuelle Organisation

Der Deutsche Wortschatz definiert „virtuell“ folgendermaßen (DWDS 2020):

„Etwas, das von der Wirkung, nicht aber von der Sache her vorhanden ist.“

Eine virtuelle Organisation ist eine Zusammenschließung von rechtlich unabhängigen Unternehmen und/ oder Einzelpersonen, die nur für einen gewissen Zeitraum kooperieren (Laux und Liermann 2005). Dabei entsteht kein eigenständiges Unternehmen oder eine Gesellschaftsform. Sie agieren dabei meistens virtuell und entstehen projektbezogen. Nach Beendigung des Auftrags löst sich ein virtuelles Unternehmen wieder auf. Bis dahin tritt es allerdings gegenüber Kunden oder Auftraggebern wie ein einheitliches Unternehmen auf. Bei der Zusammenarbeit geht es primär darum, die Kernkompetenzen aller Partner zu nutzen und somit eine besonders kundenorientierte und wettbewerbsfähige Leistung zu generieren. Ziel es zeitlich und räumlich flexibel zu sein und neue Sichtweisen zu ermöglichen. Teilprozesse werden je nach Kernkompetenz auf die Kooperationspartner verteilt und dort dezentral bearbeitet.

Besonders kleinere Unternehmen profitieren von derartigen Organisationen, da sie im Hinblick auf Zeit, Kosten und Qualität alleine oft nicht die Möglichkeiten hätten auf unerwartete Marktänderungen und -nachfragen schnell reagieren zu können.

5.1.2.4 Exponentielle Organisation

Lange waren die klassischen Organisationsformen sinnvoll, denn sie waren darauf ausgerichtet Ressourcen auf verschiedene Geschäftsbereiche zu verteilen um dann wiederholbar verlässlichen Output zu produzieren – die klassische Massenproduktion. Im Zeitalter der Digitalisierung und der disruptiven Technologien und Marktteilnehmern werden diese Modelle herausgefordert.

Das Grundprinzip der exponentiellen Organisation beschreibt Ismail wie folgt (Ismail 2017):

„Statt mit vielen Menschen zu arbeiten oder große Fabriken zu bauen, basieren Exponentielle Organisationen auf Informationstechnologien, die das, was in der Natur einmal materiell war, in die digitale Welt bringen, in der es immer verfügbar ist.“

Exponentielle Organisationen sind häufig plattformbasierte Geschäftsmodelle und bringen ein hohes Maß an Autonomie und Flexibilität in die Unternehmensstruktur. Spotify,

Facebook, Uber und Netflix sind Beispiele für exponentielle Organisationen. Dank ihrem hohen Potenzial schnell auf Veränderungen reagieren zu können, ist es ihnen möglich einen disproportionalen Output im Vergleich zu klassischen Organisationen (mit linearem Output) zu generieren. Diese Unternehmen zeichnen sich durch exponentielles Wachstum aus und etablieren häufig neue und eigene Strukturen (Deloitte 2018b).

Spotify ist ein erfolgreiches Beispiel für eine exponentielle Organisation, welches aus vernetzten Teams besteht. Spotify ist 2021 der größte Musikstreamingdienst. Gegründet wurde das Unternehmen 2006 in Schweden. Das Unternehmen ist innerhalb kurzer Zeit exponentiell gewachsen und hat mittlerweile 365 Millionen aktive Nutzer davon 165 Millionen zahlende Abonnenten. Es schreibt einen jährlichen Umsatz von 7,8 Milliarden Euro (Stand 2020) (Spotify Technology S.A. 2020). Die Deloitte Studie hat den Erfolg des Unternehmens erklärt (Deloitte 2018b):

„Der Erfolg von Spotify basiert größtenteils auf der Anwendung flexibler Konzepte im Organisationsdesign und der konsequenten Anwendung agiler Arbeitsweisen. Ursprünglich hatte das Spotify-Entwicklungsteam mit der Scrum-Methode gearbeitet. Als das Unternehmen anfing stärker zu wachsen, das Produkt zunehmend komplexer wurde und sich das Entwicklungsteam nach Themengebieten beziehungsweise Funktionen aufteilte, wurden einige der Scrum-Prinzipien hinderlich für das flexible und schnelle Zusammenarbeiten. So entschied sich Spotify, seine eigene agile Methode zu entwerfen, basierend auf den Werten und der Kultur des Unternehmens. Spotify arbeitet bis heute sehr erfolgreich nach agilen Prinzipien bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der hohen Ergebnisverantwortung innerhalb der Teams.“

5.2 Formale Hierarchie

Betrachtet werden nun die Chancen und die Risiken formaler Hierarchie, wenn es darum geht erfolgreich Entscheidungen in Unternehmen zu treffen. Zusätzlich werden auch Alternativen zur Hierarchie gezeigt.

5.2.1 Chancen formaler Hierarchie

„Hierarchie ist doch Schnee von gestern. Mehr Selbstorganisationen brauchen die Unternehmen.“ sind Aussagen von Hierarchiegegnern. Die Hierarchiebefürworter sind da anderer Meinung: „Hierarchie ist ein Konzept, welches sich über viele Jahrzehnte bewährt hat und dazu beigetragen Unternehmen erfolgreich zu machen. Nur Berliner Start-ups kommen ohne formale Führungskräfte aus.“

Die Frage, ob Hierarchie sich nach wie vor bewährt oder längst überholt ist, soll an dieser Stelle nicht tiefer diskutiert werden. Aus meiner Sicht hängt es davon ab, wie und wofür Hierarchie eingesetzt wird. Es ist wie vieles, ein Mittel zum Zweck. Wird es nützlich eingesetzt kann es durchaus Vorteile geben, gerade im Blick auf Entscheidungen kann die Hierarchie ein gutes Mittel sein. Nachfolgend werden die Vorteile der formalen Hierarchie aufgezeigt.

1. Hierarchie kann Pattsituationen auflösen

Mit diesem Punkt sind Entscheidungssituationen gemeint, bei denen unterschiedliche Sichtweisen aufeinanderstoßen. Das passiert häufig, wenn übergreifende Gruppen zusammenarbeiten. Innerhalb vom eigenen Team ist es einfacher Einigkeit zu finden. Landet man jedoch in sogenannten Pattsituationen ohne einen Mechanismus der eine Entscheidung herbeiführt entsteht ein Entscheidungsvakuum, es wird keine Entscheidung getroffen und alles bleibt beim Alten. Eine hierarchische Entscheidung vom Vorgesetzten könnte an dieser Stelle sinnvoll sein. Er könnte selbst eine Entscheidung treffen oder einen Rahmen für den Entscheidungsprozess setzen indem er eine Abstimmung ansetzt und die Teammitglieder abstimmen lässt.

2. Hierarchie kann Entscheidungsprozesse beschleunigen

Ein frühes Machtwort kann nicht nur Pattsituationen auflösen, sondern auch den Entscheidungsprozess beschleunigen und den Beteiligten enorm viel Zeit sparen. Hierarchien sind nicht immer mit langen Entscheidungswegen verbunden, sie können auch durch ihre formalen Führungskräfte beschleunigt werden (Ameln und Heintel 2016). Solange genug Informationen vorhanden sind um eine Entscheidung zu treffen, kann mit legitimierte Machtunterschieden jede Diskussionen auf der Stelle beendet werden und der nächste Schritt eingeleitet werden. Das bedeutet nicht, dass Entscheidungen erst beim Vorstand landen müssen.

3. Hierarchie kann schwierige Entscheidungen durchsetzen

Wenn die Interessen des Unternehmens und die persönlichen Interessen im Konflikt zueinanderstehen, kann eine hierarchische Entscheidung hilfreich sein. Entscheidet ein Unternehmen ausschließlich nach dem Konsensprinzip, wird es nur schwer Entscheidungen treffen können (Eggebrecht 2021). Nach diesem Prinzip hat jeder Mitarbeiter ein Vetorecht auf das er/sie zurückgreifen kann und somit im Zweifel am Status quo festhalten kann. Wenn persönliche Interessen die Entscheidungen beeinflussen, können Machthaber eingreifen und bewusste Entscheidungen herbeiführen. An dieser Stelle soll gesagt sein, dass formale Hierarchie nicht das einzige Mittel ist um schwierige Entschei-

dungen zu treffen. Auch Hierarchiefreie Organisationen können mit dem passenden Entscheidungsprozess und einer funktionierenden Unternehmenskultur schwierige Entscheidungen herbeiführen (Eggebrecht 2021).

4. Hierarchie kann auf zwischenmenschlicher Ebene entlasten

Beispielsituation: Das beliebte Eckbüro wird frei, zwei infrage kommende Kollegen sollen selber entscheiden wer dieses bekommt. Der Chef zieht sich aus dieser Entscheidung zurück. Diese Situation kann zu einem Konflikt führen wo beide Fronten verhärten. Ein Vorgesetzter würde an dieser Stelle die Pattsituation auflösen und gleichzeitig beide Parteien auf zwischenmenschlicher Ebene entlasten. Formale Hierarchie reduziert Konflikte über Macht, denn der hierarchisch höherstehende wird sich im Zweifel durchsetzen und die Machtfrage muss nicht jedes Mal von Neu gestellt werden.

5.2.2 Risiken formaler Hierarchie

Auf der einen Seite kann es Vorteile haben die Hierarchie in Bezug auf Entscheidungsprozesse zu verwenden. Auf der anderen Seite kann aber ein falscher Einsatz von Hierarchie auch Nachteile mit sich bringen.

1. Hierarchie kann sachliche Auseinandersetzungen verhindern

Das größte Risiko der formalen Hierarchie ist es sachliche Auseinandersetzungen zu verhindern (Fritz B. 2019). Das beste Beispiel hierfür ist die Situation, wenn der Chef bei einem Brainstorming anwesend ist, und gemeinsam mit dem Team Ideen entwickelt werden sollen. Viele Mitarbeiter haben gelernt, dass mitdenken sich nicht lohnt, da der Chef meist andere Ideen hat und die Sache bereits im Vorhinein entschieden ist. Warum sollten sie also mitdenken? Wer bei komplexen Problemen seine Sichtweisen nicht offen darlegt, hält Teile des großen Ganzen zurück, so wird verhindert, dass eine Grundlage für eine sinnvolle Entscheidung geschaffen wird. In diesem Beispiel verhindert Macht, dass das Wissen der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einfließt. Somit bleibt die wichtigste Quelle für Komplexität ungenutzt. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte genau überlegen, an welchen Diskussionen sie teilnehmen und an welchen nicht. Vor allem dann, wenn sie annehmen, dass das Mitdenken der Mitarbeiter durch ihre Anwesenheit verhindert wird. Das Auftreten der Führungskraft und die Unternehmenskultur tragen dazu bei, inwieweit sich Teams anders verhalten oder einbringen, wenn ihr Vorgesetzter dabei ist (Eggebrecht 2021).

2. Hierarchische Eingriffe können Verantwortungsübernahme verhindern

Hierarchische Entscheidungen werden von Mitarbeitern oft als Übergriffe empfunden und untergraben ihr Verantwortungsgefühl. Der Einfluss auf ihre Tätigkeitsbereiche ist

durch Machteingriffe eingeschränkt. Eine Beispielsituation hierfür: Aus dem Team werden Mitarbeiter abgezogen, das restliche Team soll jedoch schneller vorankommen und die vorgegebene Deadline auf jeden Fall einhalten. Hier entsteht das Gefühl keinen Einfluss auf die eigene Arbeit zu haben und das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter schwindet.

Unfaire Machteingriffe kann das Team demotivieren, die Verantwortungsübernahme verhindern und sogar zu Gegenmaßnahmen führen. Denn auch die Mitarbeiter können mit ihrer Macht spielen, sie können mit Kündigungen drohen, Informationen einbehalten oder gar einen Streik beginnen. Schwierige Entscheidungen werden von dem Menschen besser akzeptiert sobald Transparenz und eine offene Kommunikation gewährleistet wird, so können Gründe für Entscheidungen besser nachvollzogen werden.

3. Hierarchische Macht kann missbraucht werden

Personen, die über Hierarchie Macht erlangen, können diese für eigene persönliche Ziele missbrauchen. Das stellt ebenfalls ein Risiko der Hierarchie dar. Unternehmen sollten Machtmissbrauch unmittelbar erkennen und diesen nicht dulden.

5.2.3 Alternativen zur Hierarchie

Hierarchie wird als ein Mittel zum Zweck betrachtet, welches Chancen und Risiken mit sich bringt. Aus diesem Grund muss es auch Alternativen dafür geben. Organisationen können auch gute Entscheidungen treffen indem sich keine Hierarchie haben. Beispiele für gängige moderne Organisationsformen sind die Holokratie und die Soziokratie (Eggebrecht 2021). Auch das agile Framework Scrum oder SAFE sind Beispiele. Wie funktionieren nun Entscheidungsprozesse in solchen Organisationen?

- Entscheidungsbefugnisse werden nicht hierarchisch, sondern einzeln vergeben. Ein Beispiel hierfür ist der Product Owner in einem agilen IT-Projekt, er hat das letzte Wort im Entwicklungsprozess, entscheidet jedoch nicht über das Gehalt seiner Kollegen.
- Entscheidungsgremien werden für spezifische Themen zusammengerufen. Diese werden vorab festgelegt und entscheiden nur über einen gewissen Rahmen, so muss nicht jeder bei allem mitreden.
- Entscheidungsprozesse sind von Vornherein definiert. Kommt das Gremium zu keiner Einigung wird abgestimmt. Dafür gibt es umfassende Regelwerke, denn es wird vorgeschrieben wer für welche Entscheidung zusammenkommen muss. Klare Strukturen sorgen für einen geregelten Entscheidungsprozess.
- Ein Moderator ist zudem ein sehr wichtiges Hilfsmittel, besonders im agilen Scrum. Der Moderator unterstützt moderierend den Entscheidungsprozess und

sorgt dafür, dass das selbstorganisierte Team auf hoher Ebene kommunizieren kann

5.2.3.1 Selbstorganisierte Teams

„Selbstorganisation ist keine verblüffende Neuerung der Welt. Es ist die Art und Weise, wie sich die Welt seit Milliarden von Jahren selbst geschaffen hat.“

Frederic Laloux, Autor von „Reinventing Organizations“ (Laloux 2015).

Ein Team, das verhältnismäßig viel selbst entscheidet wird in der Praxis als selbstorganisiertes Team bezeichnet. Die Fremdorganisation, Eingriffe und Vorgaben von außen, sind im Gegensatz zu traditionellen hierarchischen Strukturen eher selten. Ein Team das innerhalb einer Organisation alles entscheiden kann und darf, gibt es jedoch nicht. An irgendeiner Stelle stehen Teams immer unter äußerlichem Einfluss, z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen oder Kundenvorgaben. Klare Rahmenbedingungen dienen zur Orientierung. Teams sind also nie komplett selbst- oder fremdgesteuert, sie haben aber die Möglichkeit bei bestimmten Dimensionen (z.B. Ziele, Mittel und Methoden) eigene Entscheidungen zu treffen (Schattenhofer und Weigand 1998). Wann genau ein Team als selbstorganisiert gilt, ist schwer zu sagen und muss auch nicht genau festgelegt sein. Was Teams entscheiden dürfen und was nicht, kann von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein.

Selbstorganisierte Teams sind nicht immer sinnvoll, es hängt ganz von der Aufgabe ab die es zu erledigen gilt (Eggebrecht 2021). Sind die Anforderungen der Aufgabe klar, kann entschieden werden ob ein selbstorganisiertes Team sinnvoll ist und es kann festgelegt werden welche Dinge von ihnen entschieden werden können.

Hier ein kleiner Leitfaden wann selbstorganisierte Teams sinnvoll sind:

- Selbstorganisierte Teams sind sinnvoll wenn ein hoher Koordinationsbedarf besteht und das Teams viele und schnelle Absprachen treffen muss. Beispielsweise bei Softwareentwicklungen. Führungskräfte würden an dieser Stelle das Team ausbremsen und eigenverantwortliche Teammitglieder können ohne sie schneller und agil entscheiden. So geht die Entwicklung schneller voran.
- Selbstorganisierte Teams sind hilfreich, wenn regelmäßig komplexe Entscheidungen anstehen. Wenn Einzelpersonen auf Grund von Zeitmangel und hoher Komplexität überfordert sind um alle wichtigen Dinge selbst zu entscheiden, macht es Sinn ein selbstorganisiertes Team zu haben. Heterogene Teams können in kurzer Zeit auf unterschiedlichste Kompetenzen zurückgreifen, denn nicht jeder muss auf alles eine Antwort haben. Bei guter Zusammenarbeit sind die

schlauer als Einzelpersonen und im besten Fall schlauer als die Summe ihrer Mitglieder. Eine gute Basis für komplexe Entscheidungen.

- Selbstorganisierte Teams sind hilfreich, wenn hohe Reaktionsfähigkeit gefordert ist. Intensive Kommunikation fördert den Wissens- und Erfahrungsaustausch in selbstorganisierten Teams. So können immer mehrere Teammitglieder auf Anforderungen und Probleme reagieren und geben einander gegenseitiges Backup. Geht es um hohe Reaktionsfähigkeit und zeitkritische Entscheidungen können diese im Team schnell herbeigeführt werden, ohne dass ein formelles Go vom Vorgesetzten benötigt wird.

In Abbildung 17 ist eine Art Checkliste für selbstorganisierte Teams auf Basis der oben genannten Punkte hinterlegt. Sie zeigt wann selbstorganisierte Teams zu Einsatz kommen sollen und wie sie erfolgreich für das Unternehmen werden.



Abbildung 17: Entscheidungen in selbstorganisierten Teams (Eggebrecht 2021)

In jedem Team bilden sich Entscheidungsstrukturen. Diese Strukturen entstehen indem sich die Teammitglieder Gedanken über Normen, Rollen und Prozesse machen. Manche Strukturen entstehen aber auch unbewusst und spontan. Strukturen geben dem Team eine gewisse Sicherheit und einen Rahmen. Es muss nicht jedes Mal neu besprochen werden, wie man zu einer Entscheidung kommt und erleichtern so die Zusammenarbeit im Team. Wie der Entscheidungsprozess innerhalb von selbstorganisierten Teams aussieht hängt ganz von ihren Strukturen ab. Am Ende entsteht eine Entscheidung jedoch daraus, dass eine oder mehrere Personen sich positionieren und einzelne sie einfach treffen. Strukturen beeinflussen Entscheidungen, bestimmen sie aber nicht. Wenn Personen ein Team zu einer Entscheidung bewegt, dann übernehmen diese in dem Moment

Führung und zeigen damit Führungsverhalten. Auch in einem selbstorganisierten Team benötigt es Führung um voranzukommen (der Vorgesetzte spielt an dieser Stelle keine Rolle, hier ist nur das Team mit den Mitarbeitern gemeint). Die Führung müssen aber nicht immer die gleichen Personen übernehmen, sondern können situativ an die Kompetenzbedarfe angepasst werden. Natürlich kann dabei auf Ablehnung gestoßen werden, jedoch sollte das Risiko eingegangen werden, denn nur wer seinen Standpunkt äußert kann gute Entscheidungen treffen und reaktionsfähig bleiben. Selbstorganisierte Teams brauchen Führung, nicht aber unbedingt formale Führungskräfte (Edding und Schattenhofer 2012). Je größer das Vertrauen im Team, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit Ablehnung zu erfahren.

6 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Um die Entscheidungslatenz in Unternehmen generell zu verbessern, werden in diesem Kapitel wertvolle Tipps und Empfehlungen insbesondere für Führungskräfte (und alle die es werden wollen) ausgesprochen. Es folgt eine Art Checkliste für die Gestaltung richtiger Entscheidungsprozesse und Abläufe in der Organisation von Teams.

6.1 Eliminierung unnötiger Hilfsmittel und Projektmanagement Tools

Unternehmen können Ihre Projektleistung und somit ihre Erfolgsquoten steigern, indem sie anfangen vorhandene Störungen/Hindernisse wahrzunehmen und sie zu identifizieren. Dafür sind nicht zwingend neue Prozesse oder Tools notwendig. Es ist jedoch wichtig Dinge zu eliminieren, die keinen Wert erzeugen, viel Zeit beanspruchen und Verzögerungen verursachen. Wenn Prozesse im Unternehmen Entscheidungen verzögern, sollten diese tatsächlich neu betrachtet und angepasst werden.

Bei der Verwendung von besonderen Projektmanagement Tools, die vermeintliche Steigerung der Effektivität oder Effizienz versprechen, kommt es in vielen Fällen jedoch gar nicht dazu. Sie führen öfter eher zu Entscheidungsverzögerungen anstatt zu schnellem Projekterfolg (Standish Group 2018). Funktionen, die in diesen Projektmanagement Tools nicht zwingend notwendig sind, sollten aus diesem Grund entfernt oder nicht benutzt werden.

Teambesprechungen sind außerdem Beispiele für die Verzögerungen bei Entscheidungen (Standish Group 2018). Besprechungen bei denen Entscheidungen jeglicher Art getroffen werden sollen, sollten strukturiert geplant, terminiert und moderiert werden. Solche Sitzungen sollten schnell verlaufen, kommen die Teilnehmer zu keinem Ergebnis, ist es empfehlenswert die Besprechung zu vertagen und zu einem anderen Zeitpunkt dahin zurück zu kehren. Sind die Besprechungen weiterhin ineffizient, ist der Email-Verkehr eine alternative Lösung.

6.2 Berücksichtigung der Kosten einer Entscheidung

Wie bereits erwähnt, um die eigene Entscheidungslatenz zu verbessern, ist es ausschlaggebend sich bewusst darüber zu sein, dass es sich um ein Problem handelt, welches gelöst werden muss.

Führungskräfte können versuchen herauszufinden, wie lange es dauert Entscheidungen in Ihrem Unternehmen zu treffen. Dabei sollten auch die Kosten einer Entscheidung berücksichtigt werden. Das ist möglich, indem das Durchschnittsgehalt mit der Anzahl der Personen in der Besprechung und der Zeit die es benötigt um Entscheidungen zu treffen, multipliziert wird. Betrachtet werden sollte dann der Wert der getroffenen Entscheidung im Vergleich zu den Kosten der Entscheidungsfindung. Sind die Kosten der Entscheidungsfindung höher als der Wert der Entscheidung, sollte der Entscheidungsprozess angepasst werden und das Entscheidungsintervall in jedem Fall verringert werden. Dazu sollte ein Ziel für Verbesserungen festgelegt werden.

6.3 Skills für schnelle Entscheidungsfindung

Nicht nur das Team muss schnellere Entscheidungen treffen, sondern auch das Management und die Stakeholder sind verantwortlich, ihre eigenen Entscheidungen schneller zu treffen und somit zur Verbesserung des Prozesses beizutragen. Der Chaos Report stellt einige Fähigkeiten vor, die dazu beitragen, die Entscheidungslatenz zu reduzieren:

1. Das Intervall zwischen den Entscheidungen verkürzen

Dazu sollte ein Entscheidungsprozess eingerichtet werden, der mit dem bereits im Rahmen der Projektziele festgelegten Zeitrahmen übereinstimmt. Stellt dieses ein Problem dar, sollten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden und anhand dessen der Entscheidungsprozess abgestimmt werden. In jedem Projekt sind die Teilnehmer ständig damit konfrontiert, schnelle und effektive Entscheidungen zu treffen. Ein Projektponsor sowie Teammitglieder, die Diskussionen leiten und kreatives Denken fördern können, können einem Team dabei helfen, alle Alternativen vollständig in Betracht zu ziehen und gleichzeitig die Entscheidungslatenz zu reduzieren (Standish Group 2018).

2. Schnelle Entscheidungen treffen zur Gewohnheit machen

Entscheidungen müssen bewusst im kleinstmöglichen Zeitrahmen getroffen werden. Um die Entscheidungslatenz zu verringern, sollten schnelle Entscheidungen zu einer natürlichen Gewohnheit werden.

3. Entscheidungen verteilen

Die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse sollte durch die Segmentierung der Entscheidungen nach Rollen und Verantwortlichkeiten erfolgen. Die Segmentierung sollte abhängig von den Auswirkungen der Entscheidungen gemacht werden, dabei werden Entscheidungen von einer niedrigen bis hin zu einer hohen Auswirkung unterschieden.

Die größte Barriere für kurze Entscheidungsintervalle entsteht, wenn ein oder zwei Personen im Entscheidungsprozess in einen Engpass geraten. Damit ist ein auftretendes Problem gemeint, was die Teammitglieder daran hindert im weiteren Schritt eine Entscheidung zu treffen. Die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse trägt dazu bei, dass diese Engpässe nur noch selten bis gar nicht mehr auftreten. Der erste Schritt die Entscheidungen im Team besser zu verteilen, ist es das Projektteam zu mehr Selbstbestimmung zu befähigen (Standish Group 2018). Im nächsten Schritt trägt dies zur verbesserten Entscheidungslatenz bei.

6.4 Komplexitätsreduktion

Im agilen Umfeld haben Teams größtenteils Entscheidungssituationen, die hochkomplex sind. Noch während wir über etwas nachdenken, verändert sich die Entscheidungssituation. Um trotzdem reaktionsfähig zu sein, muss die Komplexität in solchen Situationen reduziert werden, denn es können nie alle Punkte zu hundert Prozent betrachtet werden. Der Unterschied zwischen komplexen und komplizierten Aufgaben ist in Kapitel 2.2 erklärt. Die Kunst ist es, herauszufinden wie und wo Komplexität in Organisationen reduziert werden kann. Darin zeichnet sich die Qualität der Entscheidungen aus. Unpassende Komplexitätsreduktion kann Unternehmen zugrunde richten (Groth und Rauscher 2017). Komplexe Entscheidungen lassen sich über einen mehrstufigen Entscheidungsprozess in viele Zwischenentscheidungen aufteilen, somit wird die Komplexität an mehreren Stellen reduziert. Die Zwischenentscheidungen sollten sinnvoll gewählt und in einer bedachten Reihenfolge durchlaufen werden. Abbildung 18 zeigt in vier Schritten das optimale Vorgehen bei komplexen Entscheidungen, vom Erfassen des Problems bis hin zur Durchführung.



Abbildung 18: Das optimale Vorgehen bei komplexen Entscheidungen i.A.a. (Eggebrecht 2021)

6.5 Macht in Entscheidungsprozessen

Macht ist ein Merkmal sozialer Beziehungen und deshalb nicht die Eigenschaft einer Person (König 2017). In einer Organisation befinden sich Personen in verschiedenen Machtverhältnissen. Wovon nicht ausgegangen werden sollte ist, dass hierarchisch höher gestellte automatisch mehr Macht besitzen. Denn zum Vergleich; Menschen, die formal gleichgestellt sind haben auch nicht immer die gleichen Einflussmöglichkeiten. Wenn Entscheidungen ohne Komplikationen herbeigeführt werden sollen, sollten folgende Punkte gewärtig sein, damit Hindernisse umgangen werden können. Mit diesem Wissen lassen sich Machtverhältnisse einschätzen und sogar beeinflussen.

1. Nicht beteiligte Machthaber torpedieren eine getroffene Entscheidung.

Hin und wieder werden Entscheidungen im Nachgang torpediert oder rückgängig gemacht, weil bestimmte Interessen an irgendeiner Stelle nicht berücksichtigt worden sind. Manchmal gibt es gute Gründe eine Entscheidung zu verhindern, jedoch ist dies nicht immer der Fall. Auch inhaltlich gute Entscheidungen können abgelehnt werden, insbesondere dann wenn es um Machterhaltung geht. Wenn verhindert werden soll, dass Entscheidungen im nachhinein torpediert werden, sollte vorab klar sein wie und welche „Machthaber“ in diesem Prozess mit eingebunden werden müssen. Oft hilft es an der richtigen Stelle zu sagen, dass eine Entscheidungsvorlage erarbeitet wird, worauf noch einmal geschaut werden muss bevor eine finale Entscheidung getroffen wird.

2. Machthaber werfen den Entscheidungsprozess um

Abstimmungen sind demokratische Entscheidungsverfahren, die in Organisationen häufiger vorkommen. Abgestimmt wird nach Mehrheitsprinzip. Es kann jedoch kurzfristig dazu führen, dass die angekündigte Abstimmung doch vom einem alleinigen Entscheider getroffen wird (z.B. vom Abteilungsleiter), weil die Mehrheitsmeinung, die sich beispielsweise bei einem Workshop gebildet hat, nicht der Meinung des Abteilungsleiters entspricht. So wirft also der Abteilungsleiter den Entscheidungsprozess über den Haufen und entscheidet selbst. Das kann dazu führen, dass beteiligte bei zukünftigen Entscheidungen skeptisch werden, sie aufhören selber mitzudenken oder gar ihre Gedanken komplett für sich behalten. Für die Reduktion der Entscheidungslatenz ist das kontraproduktiv. Eine bessere Herangehensweise an dieser Stelle wäre es, in einem Workshop beispielsweise „nur“ eine Entscheidungsempfehlung zu erarbeiten und die endgültige Entscheidung weiterhin beim Abteilungsleiter zu lassen. Eine Führungsperson sollte sich immer genau überlegen welche Entscheidungen wirklich delegiert werden sollen.

3. Machtunterlegene mit relevanten Informationen können diese nicht einbringen

Machthaber wissen wo und wann wichtige Entscheidungen getroffen werden und können sich dort einbringen. Sie können ihren Input also zu viele Entscheidungsprozessen beisteuern. Mitspracherecht beruht nicht nur auf Kompetenz sondern vor allem auf Macht. Oft sind es dennoch die Machtunterlegenen, die wertvollen Inhalt für Entscheidungen liefern und die nötige Expertise besitzen um sich ein Urteil zu bilden. Diese Personen wissen jedoch meist nicht wann und wo Entscheidungen getroffen werden. Ein agiler Prozess legt großen Wert auf Transparenz. Eine verantwortliche Führungskraft, sollte daher die Personen ermitteln, die inhaltlich wertvollen Input für eine gute Entscheidung liefern können und ihnen eine Plattform für ihre Argumente geben.

4. Machtunterlegene könnten relevante Informationen einbringen, tun dies aber nicht

Auch in einem transparenten und agilen Umfeld können sich Menschen von Machthabern eingeschüchtert fühlen. Das bedeutet, dass in einer Entscheidungssituation mit anwesenden Geschäftsführern, Abteilungsleiter etc. die Machtunterlegenen ihre Gedanken nicht ungefiltert preisgeben. Sie halten sich eventuell mit ihren Meinungen zurück mit der Angst, das jemand was schlechtes von ihnen denkt. Braucht es im Entscheidungsprozess immer einen hierarchischem Machthaber? Besonders im agilen Umfeld wird auf selbstorganisierte Teams vertraut, die auch ohne hierarchische Führungskräfte gute Entscheidungen treffen. Dennoch ist es möglich, dass innerhalb formal gleichgestellter Gruppen Machtunterschiede existieren. Wenn Menschen in

diesen Gruppen ihre Gedanken zurückhalten, weil andere mehr „Raum einnehmen“, sollten Entscheidungsoptionen eher anonym bewertet oder einzeln mit ihnen besprochen werden.

5. Machtunterlegene bringen sich ein, erhalten aber zu wenig Gewicht

Es macht durchaus etwas aus wer etwas sagt, denn das Wort eines Geschäftsführer wiegt mehr als das des Praktikanten, auch wenn der Inhalt identisch ist. Äußern Personen mit weniger Macht ihre Sichtweisen, bedeutet das nicht, dass diese entsprechend berücksichtigt werden. Das passiert auch in Teams mit formal gleichrangigen Mitgliedern, denn dort ist oft entscheidend, von wem eine Idee kommt. Das ist nicht der Idealzustand eines Teams, aber die Realität. In jedem Team formen sich Machtunterschiede, trotz der agilen Werte wie Offenheit, Kooperation und Augenhöhe (Eggebrecht 2021). Die Entscheidungsqualität leidet darunter, wenn die Quelle über etwas entscheidet und nicht der Inhalt. Bleiben gute Gedanken ungehört, besteht die Möglichkeit dafür zu sorgen, dass Ideen anonym gesammelt und unvoreingenommen besprochen werden. So findet jede Idee sein Gehör.

6.6 Der Einsatz von Gruppen im Entscheidungsprozess

Ob Einzel- oder Gruppenentscheidungen sinnvoller sind ist abhängig von der Entscheidungssituation. Wenn es darum geht etwas in der Tiefe zu durchdenken, ist es oft sinnvoller dies alleine zu tun, also Einzelentscheidungen zu treffen. Sind jedoch kreative Optionen oder ein Überblick über relevante Kriterien gefragt, wird in die Breite gedacht. Dann sind Gruppenentscheidungen an der Stelle hilfreich. Wird der Einsatz einer Gruppenentscheidung gewählt, bedeutet das nicht unbedingt, dass auch alle Vorteile einer Gruppenentscheidung zum Tragen kommen. Gruppenentscheidungen bringen auch Gefahren mit sich. Beispielsweise die Verzerrung von Sichtweisen oder nicht eingebrachte Sichtweisen. Das gilt es als Führungskraft frühzeitig zu erkennen. Wer sie erkennt, kann ihnen entgegenwirken. In Abbildung 19 befindet sich in eine Übersicht über die Voraussetzungen von Gruppenentscheidungen und mögliche Phänomene, die im Entscheidungsprozess in Gruppen nicht auftreten sollten.

 Für den Einsatz von einer Gruppe spricht:	 Gegen den Einsatz von einer Gruppe spricht:	 Folgende Phänomene sollten erkannt werden, um ihnen im Zweifel entgegenzuwirken:
Du benötigst kreative Ideen.	Es geht darum, ein Entscheidungsproblem in der Tiefe zu durchdringen.	Es wird nur über Dinge gesprochen, die ohnehin schon allen bekannt sind.
Die Informationen, die eine Entscheidung einfließen sollten, sind auf verschiedene Köpfe verteilt.	Eine Einzelperson verfügt über alle relevanten Informationen, die in eine Entscheidung einfließen sollten.	Die Beteiligten behalten Sichtweisen für sich, weil sie befürchten, als Buhmann oder Querulant dazustehen.
Sie wollen sich einen breiten Überblick über Kriterien, Pros & Cons oder andere wichtige Aspekte verschaffen.	Der Einsatz einer Gruppe würde unnötigen Mehraufwand bedeuten.	Die gemeinsame Verantwortung führt zu leichtfertigen Entscheidungen.
Ein hohes Commitment der Beteiligten ist notwendig.	Es besteht keine Zeit mehr für Gruppendiskussionen, weil eine schnelle Entscheidung her muss.	Es steht für alle im Vordergrund am selben Strang zu ziehen. Auch wenn das eine intellektuelle Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsproblem verhindert.

Abbildung 19: Einsatz von Gruppen in Entscheidungen i.A.a. (Eggebrecht 2021)

6.7 Ein Leitfaden für den optimalen Entscheidungsprozess

Um einen Entscheidungsprozess zielführend zu gestalten sind nun acht Kriterien beschrieben, die sich als Leitfaden für einen guten Entscheidungsprozess verwenden lassen. Diese Punkte sind essenziell und sollten berücksichtigt werden um schnelle und gute Entscheidungen zu treffen. Es gibt viele Aspekte die im Hinblick auf den Entscheidungsprozess eine Rolle spielen. Die acht wichtigsten Kriterien werden im Folgenden beschrieben und bilden das Fundament eines Entscheidungsprozesses.

Tragweite

Beim ersten Punkt geht es darum sich klar zu machen um was genau es bei einer Entscheidung geht. Falls der Unterschied zwischen einer potenziellen Fehlentscheidung und einer potenziellen optimalen Entscheidung gleich null ist, dann muss nicht über eine Entscheidung nachgedacht werden. Geht es bei einer Entscheidung also um nichts, müssen auch keine Alternativen abgewogen werden, alles andere wäre Zeitverschwendung. Bedeutet eine Fehlentscheidung das Ende eines Unternehmens oder wird lediglich die Kritik von Kollegen riskiert? Führt eine gute Entscheidung zum doppelten Gewinn im Folgejahr, oder kann damit nur ein paar Stunden Arbeit gespart werden? Werden nur die unmittelbaren Konsequenzen einer Entscheidung betrachtet, kann die Tragweite einer Entscheidung klein wirken. Wichtig ist jedoch, auch langfristig zu denken und sich wiederholende Konsequenzen im Blick zu haben.

Aufwand

Viele Unternehmen stecken immensen Aufwand in Entscheidungsprozesse, deren Tragweite jedoch nicht der Rede wert wäre. Dabei wissen sie, dass Aufwand Zeit bedeutet und Zeit wiederum Geld. Trotzdem wird viel Zeit vergeudet, weil in großen Runden über Dinge diskutiert wird, die eine Einzelperson innerhalb kürzester Zeit selbst entscheiden könnte. Ein Entscheidungsprozess sollte niemals teurer werden als das, worüber entschieden werden soll. Auf der anderen Seite stehen Entscheidungen, die zwischen Tür und Angel getroffen werden, bei denen wenig Aufwand dahintersteckt. Es geht also hier um die Frage, wie viel Zeit und Energie in den Entscheidungsprozess gesteckt werden soll. Tragweite und Aufwand stehen idealerweise dabei in einem angemessenen Verhältnis. Außerdem hängt der Aufwand von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Für wichtige Entscheidungen sind hinreichende Ressourcen essenziell.

Geschwindigkeit

Um die Bedeutung der Geschwindigkeit in einem Entscheidungsprozess besser verstehen zu können, müssen auch die sogenannten Verzögerungskosten bei einer Nicht-Entscheidung betrachtet werden (Eggebrecht 2021). Das Nicht-Entscheiden kann in vielen Fällen sogar sehr teuer werden. Zum Beispiel, wenn die Personalabteilung sich im Recruiting Prozess nicht für einen Bewerber entscheiden kann, die Stelle unbesetzt bleibt und somit auch an der Stelle kein Umsatz generiert werden kann.

Der Aufwand und die Geschwindigkeit sind nicht immer abhängige Variablen. Eine Veranstaltung mit vielen Teilnehmern kann am Ende des Tages eine gute Entscheidung hervorbringen (viele Leute = hoher Aufwand; nur ein Tag = hohe Geschwindigkeit). Ein Management-Team welches nur selten und für kurze Zeit zusammenfindet (hohe Termindichte im Management-Bereich) kann einen sehr langsamen Entscheidungsprozess verursachen (wenige, kurze Treffen = niedriger Aufwand; langer Zeitraum = niedrige Geschwindigkeit) (Eggebrecht 2021). Dieser langsame Entscheidungsprozess ist gängige Praxis in vielen Unternehmen und stellt ein enormes Problem dar. Der Aufwand bei diesen Prozessen ist nicht der ausschlaggebende Punkt, sondern die Tatsache, dass so viele und lange Unterbrechungen im Entscheidungsprozess stattfinden. Dabei kommen betreffende Personen entweder zu selten/wenig zusammen oder der Prozess wird von anderen Themen unterbrochen. Das Zerstückeln des Entscheidungsprozesses und das Nicht-Vorankommen ist sehr unwirtschaftlich und geht zulasten der Effizienz.

Input

Die Entscheidungsqualität in Unternehmen steigt überproportional, wenn klar ist welche Informationen in den Entscheidungsprozess gelangen sollen (Eggebrecht 2021). Fehlen relevante Informationen kann die Situation nicht korrekt betrachtet und bewertet werden.

Für wichtige Entscheidungen sind die richtigen Informationen maßgebend, dies gilt es herauszufinden. Anders gibt es natürlich auch Informationen die nicht als Input in den Entscheidungsprozess mit einfließen müssen. Unabhängig von der Tragweite einer Entscheidung; sollte mehr Information die Entscheidungsqualität nicht verbessern, dann wird keine weitere Information benötigt.

Anpassbarkeit

Bei der Entwicklung wird immer nur so viel entschieden wie es nötig ist um den nächsten Schritt zu machen. Um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, sollte der Entscheidungsprozess so gestaltet werden, dass Anpassungen jederzeit möglich sind. Eine Art dieses zu tun ist es dem agilen Framework nachzugehen. Scrum beispielsweise basiert auf diesem Prinzip. Eine genaue Detailplanung passiert hier nicht. Detailentscheidungen werden immer erst kurz bevor man sie umsetzt getroffen. Zu beachten ist jedoch, inwiefern getroffene Entscheidungen im Nachhinein anpassbar sind, wenn es sich um eine potenzielle Fehlentscheidung handelt.

Commitment

Commitment bedeutet so viel wie Verpflichtung und Engagement. Hier geht es darum, ob Menschen sich nach einer getroffenen Entscheidung verpflichtet fühlen und auch engagiert hinter dieser Entscheidung stehen (Eggebrecht 2021). Wie sehr das Commitment ausgeprägt sein sollte ist Situationsabhängig. Dabei ist allerdings klar, dass Entscheidungen wertlos sind, wenn sie von ihren Entscheidern und denen die sie umsetzen nicht mitgetragen werden. Folgende zwei Annahmen sind mehrfach wissenschaftlich belegt und entsprechen unseren Erfahrungen. Zum einen; wenn Menschen an einer Entscheidung partizipieren, fühlen sie sich stärker an die Entscheidung gebunden. Zum anderen; Wenn Menschen sich an eine Entscheidung gebunden fühlen, dann tragen sie diese eher mit. In der Praxis gibt es einige Fehler die im Hinblick auf diese beiden Punkte gemacht werden können. Denn „Pseudo-Partizipation“ löst Frustration und Widerstand aus. Das passiert, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass man nur so tut als wäre man an ihren Sichtweisen interessiert, wobei die Entscheidung eigentlich schon längst feststeht. Zudem sollte auch die Art der Partizipation klargestellt werden, denn wenn eine Entscheidung an Mitarbeiter delegiert wird, sie im Nachhinein aber doch nur eine Empfehlung für diese Entscheidung abgeben dürfen, erzeugt dies einen Dämpfer bei den Mitarbeitern. Außerdem ist es wichtig abzuwägen, welche Personen die Entscheidungen umsetzen und von wem sie abhängen. Auszuschließen sind Mitarbeiter, die die Entscheidung am Ende gar nicht mittragen müssen. Einzubinden sind Mitarbeiter von denen die Umsetzung abhängig ist. Einer der größten Fehler ist es zu viele Menschen in einen Entscheidungsprozess miteinzubinden. Gerade im Agilen Umfeld passiert dies häufig,

denn es gilt die Prämisse „alle sind überall beteiligt“. Das muss jedoch nicht immer der Fall sein, denn auch im Agilen gilt das Prinzip der Arbeitsteilung. Es sollte auf zusätzliche Partizipation verzichtet werden, wenn weitere Personen keinen weiteren relevanten Input für die Entscheidung liefern. Andererseits gibt es Personen, die im Entscheidungsprozess auf jeden Fall mit einbezogen werden sollten. Dazu gehören Entscheidungsträger. Von Vorgesetzten, die eine Entscheidung im Nachhinein abwehren können sollte vorab ein Commitment eingeholt werden. So wird sichergestellt, dass wichtige Interessen berücksichtigt werden und sich niemand übergangen fühlt.

Interessenlage

Persönliche Interessen, Teaminteressen und Organisationsinteressen stimmen nicht immer überein. Das kann zu Pattsituationen führen. Wie ein Entscheidungsprozess gestaltet wird kann natürlich Einfluss darauf haben, auf welche Interessen bei der Entscheidung mehr oder weniger Gewicht gelegt wird. So können bereits zu Beginn bestimmte Entscheidungsoptionen, die nicht zu den Unternehmensinteressen passen, anhand von Rahmenbedingungen ausgeschlossen werden. Die Interessenlagen der einzelnen am Entscheidungsprozess beteiligten Personen können durch Rückfragen oder allgemeinen Gesprächen identifiziert und somit in den Prozess mit einbezogen werden.

Unternehmenskultur

Eggebrecht stellt in seinem Buch folgende Fragen (Eggebrecht 2021):

„Wie Entscheidungen in einem Unternehmen getroffen werden, sagt viel über die Kultur des Unternehmens aus. Sind es am Ende die oberen Führungsebenen, die alle großen Entscheidungen treffen? Oder sind es eigentlich die Assistenzkräfte der Geschäftsführer, die im Geheimen die Strippen ziehen? Entscheiden dezentrale Teams weitestgehend selbst? Werden Entscheidungen vorbereitet und von Führungskräften nur noch abgesegnet? Bekommen Führungskräfte überhaupt noch mit, welche Entscheidungen ihre Teams täglich treffen? Gilt übergreifend eine Konsensnorm, sodass jeder Beteiligte quasi immer ein Veto-Recht besitzt? Muss man beim Einlegen eines Vetos einen neuen Vorschlag mitliefern oder kann man einfach auf dem Status quo bestehen? Orientieren sich Mitarbeiter bei Entscheidungen an einer vorliegenden Strategie und den Unternehmenszielen? Wie werden Entscheidungen koordiniert? Bedeutet Selbstorganisation, alles selbst entscheiden zu dürfen? Werden einmal getroffene Entscheidungen durchgezogen? Oder ist eine Entscheidung nur als Idee zu betrachten, die man jederzeit wieder verwerfen kann?“

Diese Fragen können in allen Organisationen gestellt werden. Dabei wird man merken, dass jedes Unternehmens anderes funktioniert und eine andere Kultur mitbringt. Dennoch gibt es in jedem Unternehmen ein paar unausgesprochene Regeln und Normen darüber wie Entscheidungen getroffen werden. Beim Gestalten des Entscheidungsprozesses sollten genau diese Normen und Regeln berücksichtigt werden, um effizient und sinnvoll Entscheidungen herbeizuführen.

Abbildung 20 zeigt eine kurze Übersicht der oben genannten acht Kriterien und beinhaltet Fragen, die sich zu jedem der Punkte gestellt werden können.

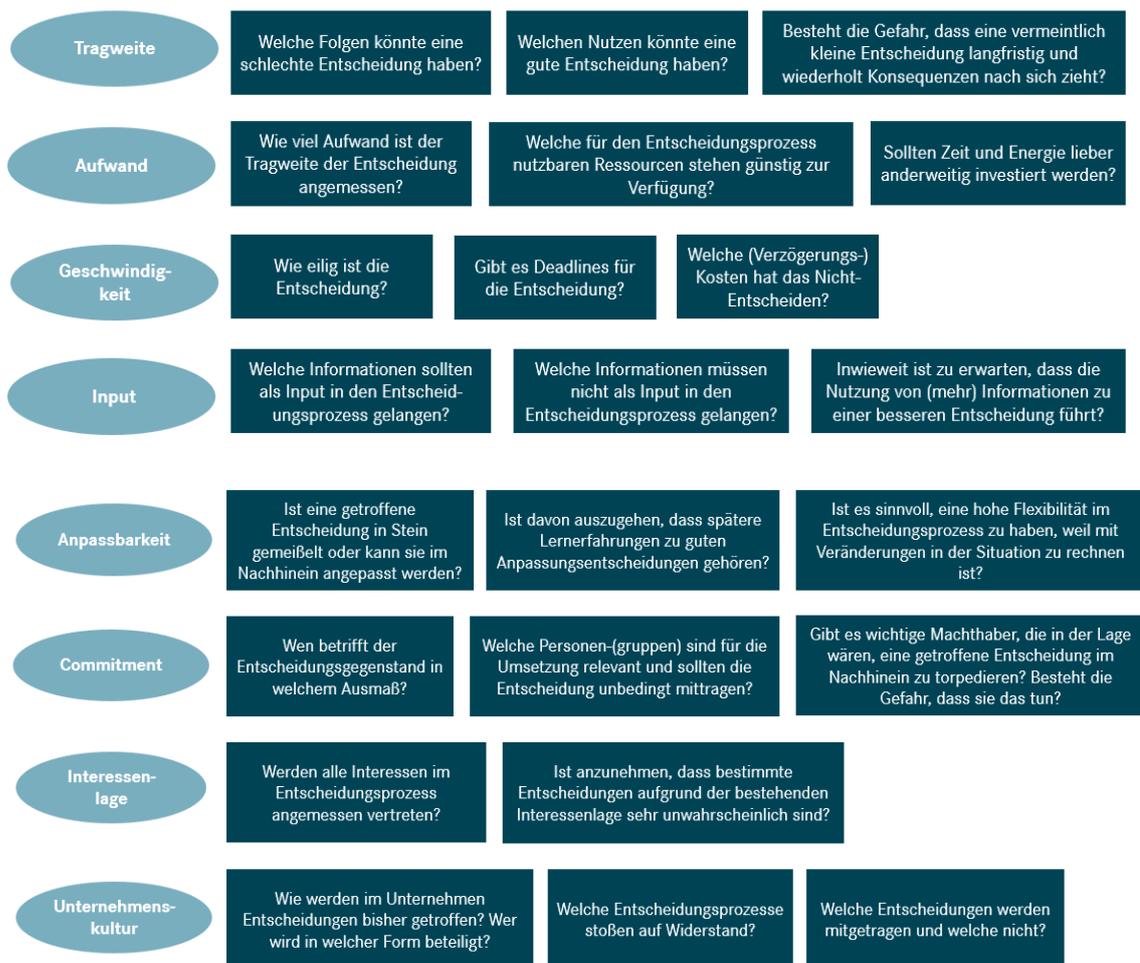


Abbildung 20: Acht Entscheidungsprozess-Kriterien i.A.a. (Eggebrecht 2021)

Es ist zu sehen, dass grundsätzlich viele Aspekte bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen. Der nächste Abschnitt zeigt, wie auf Basis der Kriterien des Entscheidungsprozesses geeignete Entscheidungsprozesse mit Hilfe von Bausteinen gestaltet werden können.

6.8 Entscheidungsprozess-Bausteine

Bei meiner Literaturrecherche bin ich an vielen Stellen auf diverse Entscheidungsprozess-Modelle gestoßen. Die Modelle ähneln sich alle sehr. Ein Beispiel wurde bereits in Kap. 2.1.4 beschrieben. Zunächst wird in einem solchen Entscheidungsprozess die Ausgangssituation beschrieben und festgelegt was entschieden werden soll. Danach werden verschiedene Alternativen entwickelt und im nächsten Schritt bewertet. Im Anschluss wird die bestbewertete Option ausgewählt und es wird eine Entscheidung getroffen.

Derartige Modelle mögen in der Theorie häufig auftauchen, nur sind diese linearen einfachen Entscheidungsmodelle in der Praxis kaum anzuwenden. Die Unternehmensrealität ist alles andere als trivial, sie ist hochkomplex und lässt sich unter keinen Umständen linear abbilden. Die meisten Modelle aus der Literatur sind einstufige Modelle. In der Praxis entstehen Entscheidungen jedoch eher in einem mehrstufigen Prozess, denn einer Entscheidung liegen oft noch weitere Entscheidungen zu Grunde. Diese können untergeordnete und verschachtelte Entscheidungen sein, die bei weiteren Überlegungen auftauchen.

Zudem bilden lineare Modelle nicht das Vor- und Zurückgehen im Entscheidungsprozess ab. Denn wenn verschiedene Optionen oder Alternativen analysiert werden, entstehen häufig neue Sichtweisen und Ideen aus denen wiederum neue Optionen und Alternativen entstehen können. Somit benötigt es vielleicht mehr als nur eine Phase an der Stelle.

In seinem Buch „Entschieden“ beschreibt Michel Eggebrecht den Entscheidungsprozess in Organisationen anhand von Entscheidungsbausteinen anstatt anhand von Entscheidungsphasen. Es wird sich bewusst von der starren Reihenfolge des Prozesses gelöst. Betrachtet wird nun ein Konstrukt, welches keinem anderen ähnelt. Es gibt keine Grenzen wie so ein Baustein-Modell auszusehen hat, es lässt sich auf beliebige Arten zusammenstellen und erzeugt somit unterschiedlichste Prozesse. Abbildung 21 zeigt ein Beispiel wie ein Entscheidungsprozess anhand von sechs Bausteinen aussehen kann.

Der Anfang und das Ende eines Entscheidungsprozesses sind subjektiv (Eggebrecht 2021). Es gibt keine objektiven Kriterien, die den Prozess beenden. In Unternehmen schließen sich immer mehrere Entscheidungen aneinander, vor einer Entscheidung ist also meistens nach einer Entscheidung. Die Entscheidungsbausteine dienen als Werkzeug und können dort eingesetzt werden wo sie hilfreich sind. Sie können auf verschiedenen Ebenen angewendet werden. Dort wo sie nicht nützlich sind, sollten sie weggelassen werden. Eine festgelegte Reihenfolge oder Ausgestaltung der Bausteine gibt es nicht. Eine sinnvolle Abfolge der Bausteine ergibt sich dadurch, dass die Entscheidungs-

prozesskriterien (oben beschrieben), Tragweite, Aufwand, Geschwindigkeit usw. entsprechend reflektiert werden und zusätzlich der gesunde Menschenverstand eingesetzt wird.

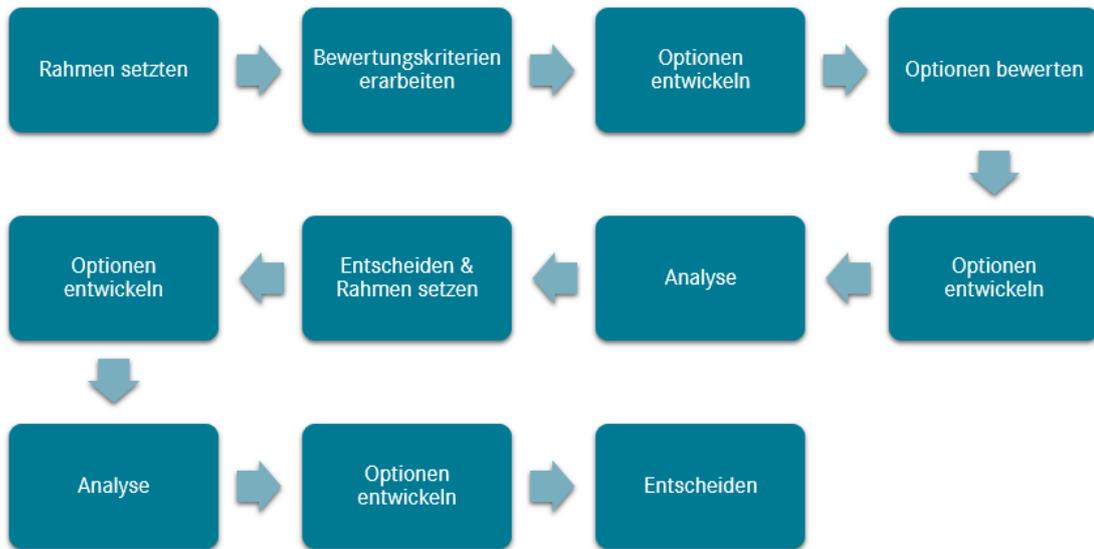


Abbildung 21: Entscheidungsprozess-Bausteine i.A.a. (Eggebrecht 2021)

Im Folgenden werden die sechs Bausteine erläutert.

Rahmen setzen: Hier werden verbindliche Vorentscheidungen getroffen, um die Situation einzugrenzen. Sie beziehen sich auf den Entscheidungsgegenstand und können sich auf einen inhaltlichen oder prozessualen Rahmen ziehen. Zu den inhaltlichen Aspekten gehören beispielsweise Budgetrahmen oder vorgegebene Dienstleister. Zu den prozessualen Aspekten gehören Zeitvorgaben, Teilnehmervorgaben o.ä.

Bewertungskriterien erarbeiten: Vor dem Entscheidungsprozess sollten Kriterien festgelegt werden, auf die es beim Bewerten von Optionen wirklich ankommt. Beispiele für Bewertungskriterien im Personalauswahlprozess können Gehaltsvorstellungen, Notendurchschnitt oder Praxiserfahrungen sein. Anhand dieser Aspekte werden Bewerber dann bewertet. Bewertungskriterien sind natürlich an jede Entscheidungssituation anzupassen.

Optionen entwickeln: Hier ist das Ziel Entscheidungsalternativen zu entwickeln/erfinden. Mögliche Optionen werden erarbeitet und zusammengetragen. Theoretisch könnten unendlich viele Optionen entwickelt werden, das ist jedoch in der Praxis nicht möglich. Deshalb wird an der Stelle ein Rahmen gesetzt.

Optionen bewerten: An diesem Punkt werden ausgewählte Optionen nach unterschiedlichen Kriterien bewertet. Es wird intensiv reflektiert und Informationen werden ausgetauscht. Wie gut ist ein Bewerber? Welcher Standort ist der Beste für die Produktion?

Bewertungen können durch Zahlenwerte, Rangfolgen oder beispielweise durch Handzeichen (Daumen hoch/runter) erfolgen. Am Ende gilt es sich ein Gesamturteil über alle Kriterien zu bilden.

Analyse: Informationen werden beschafft oder erzeugt und zwischen Personen ausgetauscht. Sie werden in den Entscheidungsprozess mit eingeführt um dadurch andere Sichtweisen zu generieren um schließlich bessere Entscheidungen zu treffen.

Entscheiden: Hier wird sich auf eine Option nach dem Abwägungsprozess festgelegt. Eine Entscheidung für eine Option ist gleichzeitig auch immer eine Entscheidung gegen eine andere Option. Nach dem Entscheiden ist man handlungsfähig und der Beschluss kann umgesetzt werden.

Eine weitere Vertiefung der einzelnen Bausteine erfolgt an dieser Stelle nicht, da es den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Weitere Informationen können jedoch aus dem Buch von Michel Eggebrecht „Entschieden“ entnommen werden (Eggebrecht 2021). Dort werden konkrete Vorschläge zur methodischen Umsetzung gemacht und gezeigt wie die nächsten Schritte nach den jeweiligen Bausteinen aussehen können.

7 Fazit

Die Kosten für gescheiterte Projekte gehen in Milliarden Höhe. Die Anzahl erfolgreicher Projekte ist daher im Interesse aller Unternehmen und Organisationen. Aus der CHAOS Report Studie der Standish Group aus dem Jahr 2018 ging erstmals der Begriff Decision Latency, als negativer Faktor für den Projekterfolg, hervor. Dieser Faktor kompensiert verbesserte Managementmethoden und trägt dazu bei, dass sich die Projektauswertungen in Bezug auf Projekterfolg nicht verbessern. Mit der Decision Latency ist die Zeit, die eine Organisation oder ein Projekt braucht, um Entscheidungen zu treffen, gemeint. Diese Masterarbeit hat sich deshalb mit der Frage beschäftigt, welchen Einfluss die Decision Latency auf die Projektarbeit und damit auf den Projekterfolg in unterschiedlichen Organisationen hat. Dazu wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Es ist anzumerken, dass es in dieser Arbeit keine eigene Datenerhebung gibt, sondern lediglich bereits existierendes Wissen und publizierte Erkenntnisse miteinander verknüpft wurden.

7.1 Zusammenfassung

Entscheidungen gehören zum Alltag, sowohl im privaten als auch im Arbeitsumfeld. Besonders in Unternehmen müssen sie bewertet und kritisch betrachtet werden. Entscheidungen können gut oder schlecht, richtig oder falsch, klug oder kurzsichtig sein. Die Konsequenzen von Entscheidungen sind immer erst retrospektiv ersichtlich. Um eventuellen Fehlentscheidungen vorzubeugen, gibt es in Unternehmen entscheidungsbefugte Personen. Außerdem werden Prozesse festgelegt, die Regeln, wer wann was mit wem entscheiden darf. Im Zusammenhang mit Organisationen ist es meistens das Management, welches für Entscheidungen verantwortlich ist. Durch den Wandel der letzten Jahre entsteht jedoch eine immer größere Dezentralisierung, was mit einer Verteilung und Verlagerung von Wissen und Aufgaben einhergeht. So sind nun mehr und unterschiedliche Akteure am Entscheidungsprozess beteiligt. Ziel dabei ist es, Entscheidungen schnell zu treffen und umzusetzen und lange Entscheidungswege zu vermeiden. Die Ergebnisse der CHAOS Report Studie zeigen, dass die Decision Latency, also das Entscheidungsintervall ab dem Zeitpunkt, wo ein Problem identifiziert wurde bis hin zur Lösung des Problems, der zentrale Faktor für Projekterfolg ist. Für diese Masterarbeit war die Entscheidungslatenz deshalb Anlass für weitere Untersuchungen.

In der Masterarbeit wurde die Theorie der Decision Latency näher betrachtet. Die meisten Informationen aus der Literatur kamen dabei von der Standish Group, da sie als Erste dieses Phänomen auf diese Art und Weise untersucht und spezifiziert haben. Ihre Ergebnisse zeigen, was Entscheidungen in Unternehmen bremsen und was zu langen

Entscheidungsintervallen, und somit einer schlechten Entscheidungslatenz, führt. Dazu gehört u.a. der Einsatz von umfangreichen Projektmanagement Tools, sogenannten EPPM-Lösungen, die den Entscheidungsprozess verlangsamen. Außerdem begünstigt ein agiler Prozess im Vergleich zu nicht-agilen Methoden kurze Entscheidungsintervalle. Eine qualifizierte Führungskraft und ein qualifizierter Stakeholder verkürzen die Entscheidungslatenz ebenso, indem sie Entscheidungen sinnvoll an wenige ausgewählte Personen delegieren. Der Vergleich von kleinen und großen Projekten zeigt zudem, dass in kleinen Projekten weniger Entscheidungen getroffen werden und es dort weniger Personen gibt, die in diese Entscheidungen einbezogen werden müssen. Große Projekte verlängern die Entscheidungsintervalle, indem sie mehr Entscheidungen treffen müssen und diese meist über mehrere Stufen entschieden werden. Außerdem können schnelle und bewusste Entscheidungen besser von erfahrenen und hochqualifizierten Teams getroffen werden.

Weiterhin wurden in dieser Masterarbeit unterschiedliche Organisationsformen betrachtet, die eine schnelle Entscheidungsfindung begünstigen. Dazu wurde vorab eine Beschreibung klassischer und moderner Organisationsformen gegeben. Die Ergebnisse der Recherche zeigen, dass moderne Organisationen mit kleinen Regelkreisen und dezentralen Strukturen die Grundlage für einen kurzen Entscheidungsprozess bieten. Kleine Einheiten auf der operativen Ebene sind agiler und können sich schneller an äußerlicher Einflüsse anpassen. Agilität spielt vor allem dort eine Rolle, wo schnelle Reaktionen (und damit Entscheidungen) in einem hochkomplexen und dynamischen Umfeld erforderlich sind. Die Möglichkeit in selbstorganisierten Teams zu arbeiten trägt dazu bei, die Motivation und die Qualität der Arbeit zu steigern. Gibt es weniger Hierarchiestufen, verlagern sich die Verantwortungen und Entscheidungsbefugnisse weiter nach unten und Entscheidungen können durch Expertenteams schneller getroffen werden. Ein Beispiel für eine erfolgreiche moderne Organisation im Zeitalter des Technologischen Wandels und der Digitalisierung sind sogenannte exponentielle Organisationen (Spotify, Netflix, Facebook, Uber). Heute ist die Mehrzahl der Unternehmen immer noch von klassischen Strukturen geprägt, viele davon auch erfolgreich. Jedoch wird es in Zukunft allein mit klassischen Formen, vielen Hierarchieebenen und zentralen Abteilungen nicht möglich sein, weder wettbewerbsfähig noch erfolgreich zu bleiben. Klassische Organisationen können durch eigene moderne Strukturen, die für sie angepasst sind, ergänzt werden. So können sie auch in Zukunft flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Es ist zu ergänzen, dass Hierarchie nicht unbedingt negativ ist und komplett abgeschafft werden soll. Hierarchie kann beispielsweise auch Pattsituationen in einer Entschei-

dungssituation lösen oder Entscheidungsprozesse an manchen Stellen sogar beschleunigen. Sie kann vor allem schwierige Entscheidungen oft besser durchsetzen und in Entscheidungssituationen auch auf einer zwischenmenschlichen Ebene entlasten.

Im letzten Kapitel der Arbeit werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen, damit sie ihre Entscheidungslatenz verbessern können. Die Hauptpunkte dabei sind die Eliminierung von unnötigen Hilfsmitteln und Projektmanagement Tools, die Berücksichtigung der Kosten einer Entscheidung, die Delegation von Entscheidungen, die Komplexitätsreduktion in Projekten, die Berücksichtigung der Machtverhältnisse in Unternehmen und der Einsatz von Gruppen im Entscheidungsprozess. Abschließend werden ein Leitfaden und Bausteine für einen optimalen Entscheidungsprozess präsentiert.

Die Forschungsfragen wurden somit beantwortet.

7.2 Grenzen der Arbeit

Das Ziel der Masterarbeit war es, einen Überblick über Arten von Organisationen, die eine schnelle Entscheidungsfindung begünstigen zu geben und aufzuzeigen was Projektentscheidungen in Organisationen ausbremsen. Dazu wurden keine eigenen Studien durchgeführt, sondern auf Basis vorhandener Literatur recherchiert. Berücksichtigt wurden dabei Quellen, die in Zusammenhang mit der IT-Branche relevant sind und zudem mediale Aufmerksamkeit erreichten.

Entscheidungen passieren immer vor einem psychologischen Hintergrund, auch wenn es sich dabei um Entscheidungen im Unternehmensumfeld handelt. Dieses Gebiet wurde in der Arbeit nicht betrachtet.

Zudem konnte nicht herausgefunden werden, ob die Entscheidungslatenz in großen Unternehmen im Vergleich zu kleinen oder mittelständischen Unternehmen schlechter ist. An dieser Stelle wäre es sinnvoll eine Datenerhebung durchzuführen.

7.3 Ausblick

An Stellen wo die Masterarbeit Grenzen aufweist ist durchaus weitere Forschung möglich. In weiteren Untersuchungen könnten beispielsweise moderne Organisationsformen noch genauer betrachtet und analysiert werden. Es könnte z.B. herausgefunden werden welche Vorgehensweisen sie für ihre Entscheidungen verfolgen, ob sie überhaupt geregelte Prozesse dafür haben und wie Mitarbeiter darauf reagieren.

Auch die Methodische Umsetzung der Leitfäden und Bausteine können in einer Folgearbeit näher betrachtet werden. Beispielsweise könnte anhand der Checkliste auch eine Untersuchung durchgeführt werden, bei der gemessen wird, ob und wie sich der Entscheidungsprozess bei Anwendung der Checkliste verbessert.

Außerdem wäre es interessant den Transformationsprozess von einer reinen klassischen Organisationsform hinzu einem flexiblen modernen Organisationsaufbau zu analysieren und diesen in einer wissenschaftlichen Arbeit darzustellen. Denn für viele Unternehmen wird das eine der größten Herausforderungen in der Zukunft sein.

Zudem könnten Untersuchungen durchgeführt werden in denen die Veränderungen der Zusammenarbeit durch die Corona Pandemie aufgezeigt werden. Können Mitarbeitern unter anderem Umständen wie z.B. im Home-Office, in virtuellen Teams, ohne persönliche Kontakte zu Vorgesetzten oder Kollegen besser oder schlechter Entscheidungen treffen? Können diese Umstände Ursache für längere Entscheidungsintervalle sein? Wenn ja, wie genau haben sich die Entscheidungsprozesse verändert? Es kann zusätzlich verglichen werden in wie weit sich bei diesen Veränderungen klassische und moderne Organisationen unterscheiden.

Anhang A:

Matrixorganisation

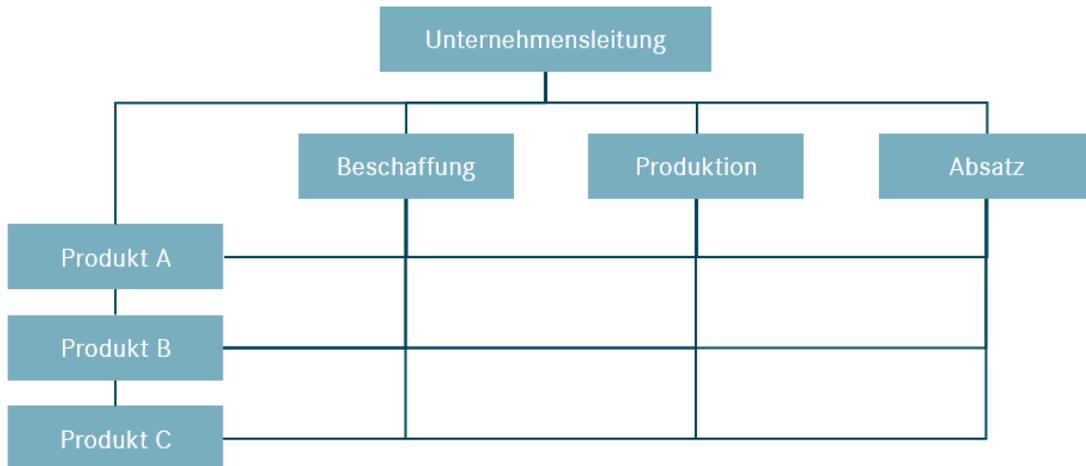


Abbildung 22: Matrixorganisation

Tensorganisation

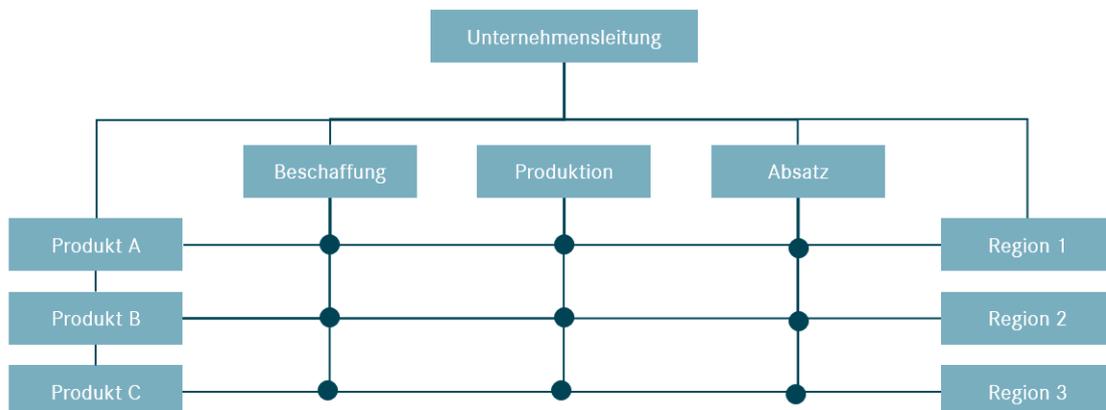


Abbildung 23: Tensorganisation

Holdingsorganisation

Der Betriebszweck einer Holdingsorganisation besteht nur darin Kapitalbeteiligungen an anderen Unternehmen zu halten. Dabei steht die Dachholding (Dachgesellschaft) an oberster Stelle als Muttergesellschaft während sich darunter mehrere Tochtergesellschaften befinden. Nur in den Tochtergesellschaften erfolgt die Leistungserstellung. Ob diese Unternehmen dann im selben Wertschöpfungsprozess operieren und damit eine

funktionale Organisation darstellen oder ob sie in unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen agieren und eine divisionale Organisation darstellen, ist für Holdings irrelevant (Handelsblatt 2006). Die Definition von funktionalen und divisionalen Organisationen befindet sich in Kapitel 5.1.1.4 und 5.1.1.5.

Projektorganisation

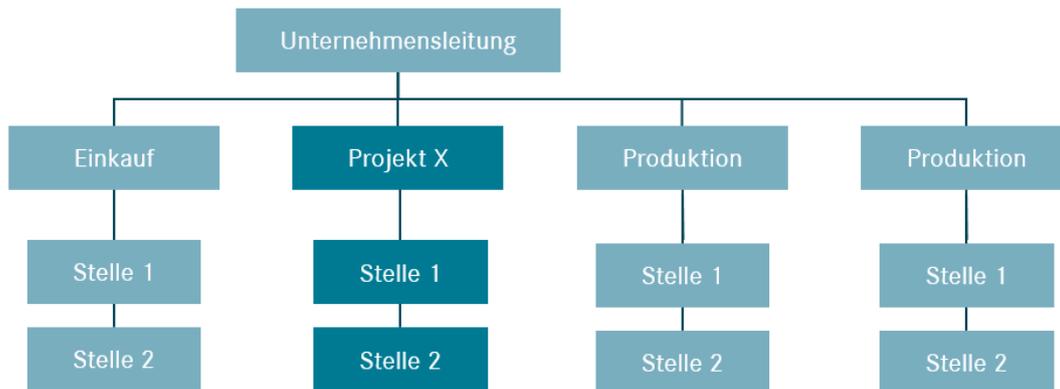


Abbildung 24: Reine Projektorganisation

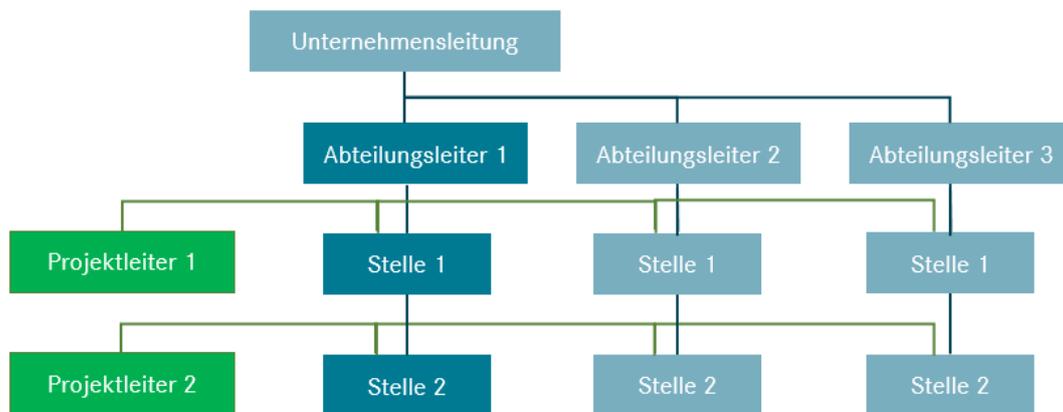


Abbildung 25: Matrix-Projektorganisation

Netzwerkorganisation

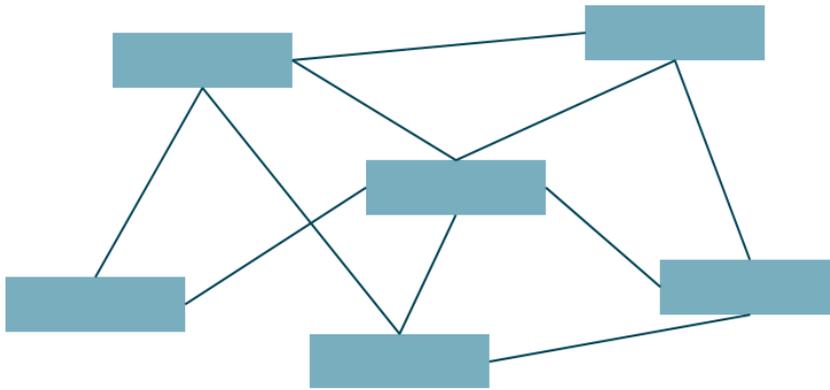


Abbildung 26: Netzwerkorganisation

Virtuelle Organisation

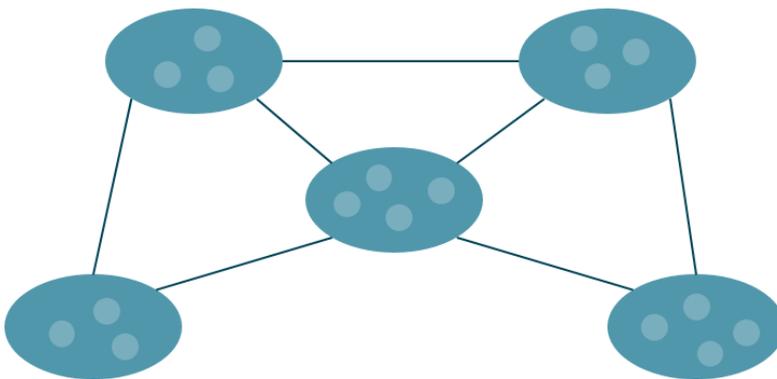


Abbildung 27: Virtuelle Organisation

Modulare Organisation

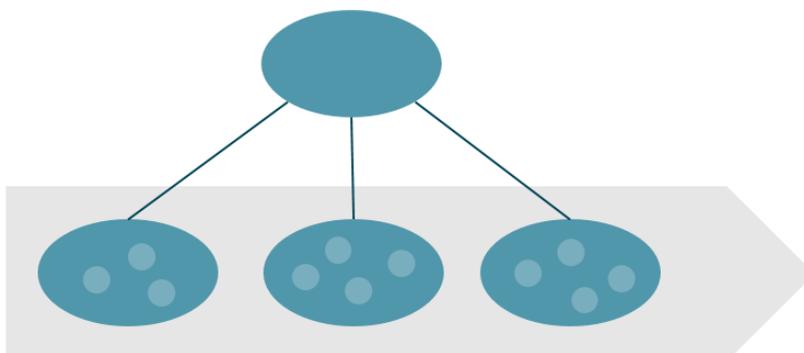


Abbildung 28: Modulare Organisation

Literaturverzeichnis

- Ameln, Falko von; Heintel, Peter (2016): *Macht in Organisationen: Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Reihe Systemisches Management).
- Bühner, Rolf (2004): *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 10., bearb. Aufl. München Wien: Oldenbourg (Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen; Westkämper, Engelbert (2003): *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*,.
- Deloitte (2018a): Global Human Capital Trends 2018, [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-human-capital-trends-2018.pdf> [04.09.2021].
- Deloitte (2018b): Organisation neu denken - Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter, [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Organisation-neu-denken-flexible-organisationsmodelle-2018.pdf> [09.09.2021].
- Diehl, Andreas (2018): Das Agile Manifest - Leitsätze und Werte agiler Teams, [online] <https://digitaleneuordnung.de/blog/agiles-manifest/> [20.07.2021].
- DWDS (2020): Der Deutsche Wortschatz, [online] <https://www.dwds.de/wb/virtuell> [14.09.2021].
- Ebel, Nadine (2019): Projektmanagement-Methoden: klassisch, agil und hybrid, [online] https://www.materna.de/Microsite/Monitor/DE/2020-01/Management-und-Strategie/pm-methoden/pm-methoden_node.html;jsessionid=87298AEC46E44A72560858EBF7715CBD.delivery2-master [09.08.2021].
- Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl (2012): *Einführung in die Teamarbeit*, 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl (Carl-Auer Compact).
- Eggebrecht, Michel (2021): *Entschieden! Wie du im agilen Umfeld gute Beschlüsse herbeiführst*, Frankfurt New York: Campus (CampusBeats).
- von Förster, Heinz (1993): *KybernEthik*, Berlin: Merve Verlag Berlin.
- Fritz B., Simon (2019): *Gemeinsam sind wir blöd!? die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*, Fünfte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer (Management).
- García Martínez, Antonio (2016): *Chaos monkeys: obscene fortune and random failure in Silicon Valley*, First edition. New York: Harper, an imprint of HarperCollinsPublishers.
- Gladwell, Malcolm (2005): *Blink! die Macht des Moments*, Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Groth, Torsten; Rauscher, Christoph (2017): *66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung*, Erste Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH (Management | Organisationsberatung).
- Handelsblatt (Hrsg.) (2006): *Holding.*, (Wirtschafts-Lexikon).

- Heise, Wolfgang (2009): *Das kleine 1x1 der Organisationslehre*, Raleigh: lulu.com.
- Ismail, Salim (2017): *Exponentielle Organisationen: das Konstruktionsprinzip für die Transformation von Unternehmen im Informationszeitalter*, München: Verlag Franz Vahlen.
- Kahneman, Daniel (2019): *Schnelles Denken, langsames Denken*, 25. Auflage. München: Siedler.
- Kienbaum; StepStone (2016): Organigramm Deutscher Unternehmen, [online] https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/03/2017_Studie_Organigramm-deutscher-Unternehmen_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf [03.09.2021].
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): *Organisation*, Berlin: de Gruyter (de Gruyter Lehrbuch).
- Klimmer, Matthias (2009): *Unternehmensorganisation: eine kompakte und praxisnahe Einführung*, Herne: nwb Studium.
- König, Oliver (2017): *Macht in Gruppen: gruppenspezifische Prozesse und Interventionen*, Sechste Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta (Leben lernen).
- Laloux, Frédéric (2015): *Reinventing organisations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München: Vahlen.
- Laux, Helmut; Liermann, Felix (2005): *Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, 6. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Maximini, Dominik (2015): *The Scrum Culture*, Schweiz: Springer.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, in: *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt am Main: campus, S. 39–72.
- Patzak, Gerold; Rattay, Günter (2009): *Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen*, 5., wesentlich erw. und aktualisierte Aufl. Wien: Linde-Verl (Fachbuch Wirtschaft).
- Project Management Institute (2012): Pulse of the Profession. Driving Success in Challenging Times, [online] <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/driving-success-in-challenging-times-2012> [12.07.2021].
- Project Management Institute (2018): Pulse of the Profession. Success in Disruptive Times., [online] <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018> [12.07.2021].
- Schattenhofer, Karl; Weigand, Wolfgang (1998): *Die Dynamik der Selbststeuerung: Beiträge zur angewandten Gruppendynamik*, Wiesbaden.
- Schaudt, Leonie (2021): Stagnierende Erfolgsquote von IT-Projekten, (Masterarbeit) Stuttgart: Hochschule der Medien.
- Schimank, Uwe (2005): *Die Entscheidungsgesellschaft*, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

- Schulte-Zurhausen, Manfred (2005): *Organisation*, 4., überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2017): *Der Scrum Guide*, [online] <https://www.scrum-guides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> [14.07.2021].
- Spotify Technology S.A. (2020): *Annual SEC Report 2020*, [online] https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2020/ar/4e770a8c-ee99-49a8-9f9e-dcc191807b56.pdf [10.09.2021].
- Standish Group (2021): *Standish Group Memberships*, [online] <https://www.standish-group.com/> [17.05.2021].
- Standish Group (2015): *The CHAOS Report 2015*,.
- Standish Group (2018): *The CHAOS Report 2018. Decision latency theory. It's all about the interval*,.
- Surowiecki, James (2005): *The wisdom of crowds*, Nachdr. New York, NY: Anchor Books.
- Sydow, Jörg (Hrsg.) (2010): *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“*, 5., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Sztuka, Achim (2019): *Organisationsgestaltung – Beurteilung und Gestaltung der Aufbau-Organisation*, [online] <http://www.manager-wiki.com/strategieumsetzung/39-aufbau-organisation#Verteilung%20der%20Entscheidungsaufgaben> [30.08.2021].
- Trepper, Tobias (2012): *Agil-systemisches Softwareprojektmanagement*, Essen, Deutschland: Springer Gabler.
- Wilz, Silvia (2010a): *Entscheidungsprozesse in Organisationen*, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Wilz, Silvia (2010b): in: *Entscheidungsprozesse in Organisationen*, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 63–76.