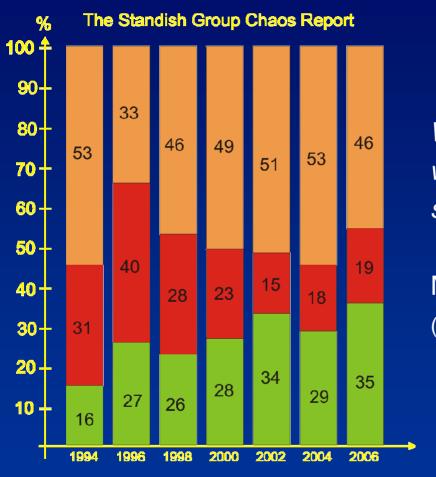
Knowledge Based System Cognition

Peter Addor ANCHOR Management Consulting AG

August 2008



Cobb's Paradox

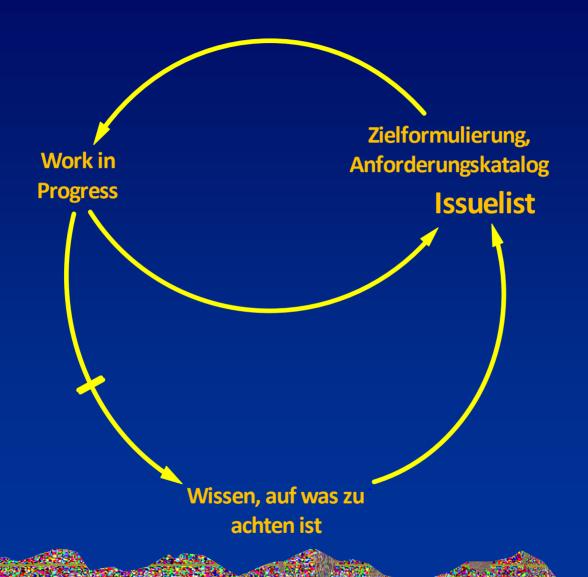


We know why projects fail, we know how to prevent their failure so why do they still fail?

Martin Cobb (Treasury Board of Canada)



Das Gesetzt der Migrations- und Integrationsprojekte



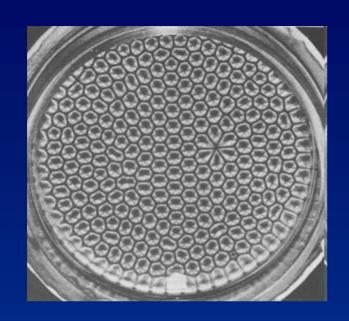


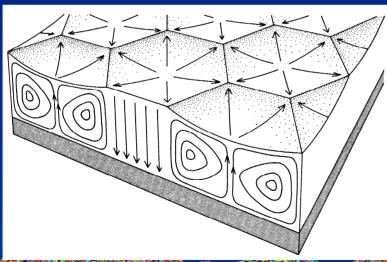
Projektsysteme

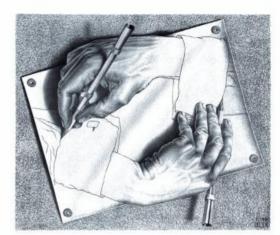


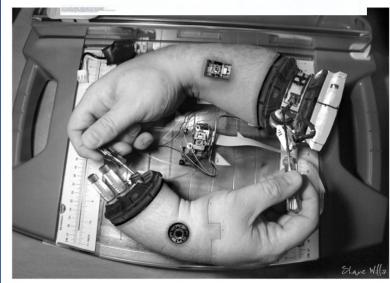


Gegenseitige Abhängigkeit in Systemen











Zwei Parteien – einander abgewandt



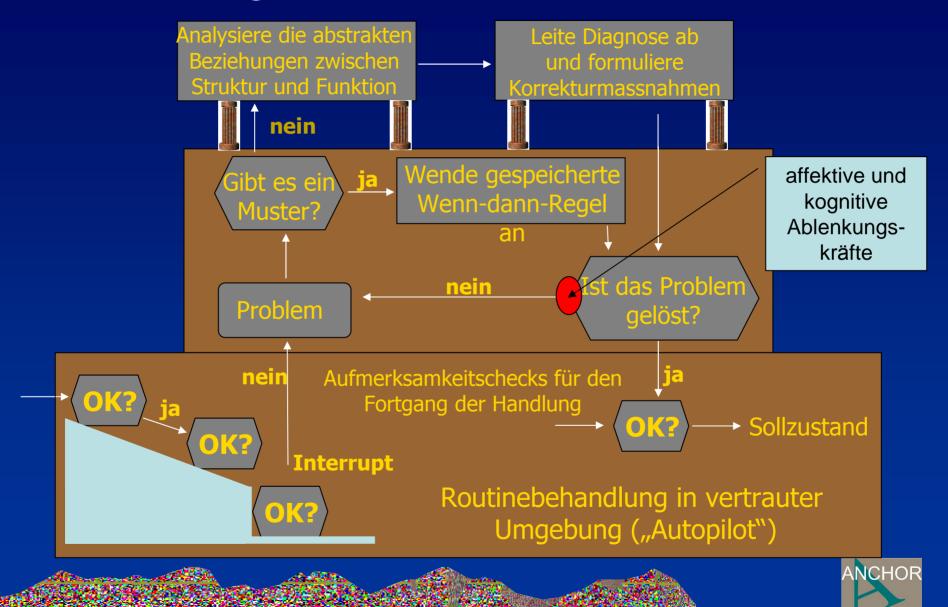


Beispiel Gefangenendilemma

Gruppe B Gruppe A	BLAU	ROT
BLAU	+1 +1	+5 -2
ROT	-2 +5	-1 -1



Handlungsmodell von Rasmussen und Reason

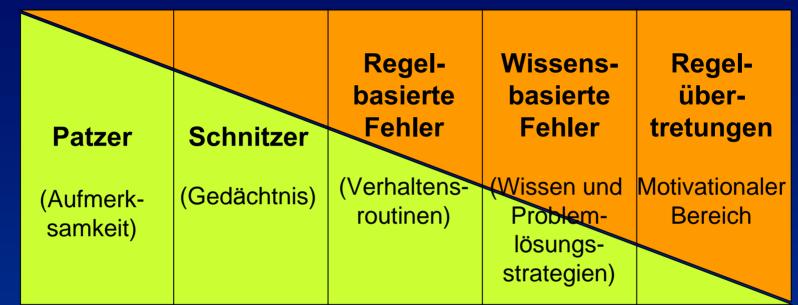


Erläuterung

- Handlungen vor allem auf den unteren Ebene
- Diese sind billig und schnell
- Jede Ebene hat ihre typischen Verhaltnsmuster
- Menschen, wenn sie die Wahl haben, verhalten sich bevorzugt wie kontextspezifische Mustererkenner, statt dass sie versuchen hochzurechnen oder zu optimieren" (W.B. Rouse, 1981)



Unbeabsichtigtest Handeln



"Die wissensbasierte Ebene kommt bei neuartigen Situationen ins Spiel, in denen Handlungen unter Verwendung analytischer Prozesse und gespeichertem Wissen *geplant* werden" (Reason)

J. Reason, Human Error. Cambridge University Press. Cambridge 1990



Beabsichtigtes Handeln

Zwei Fehler der regelbasierten Ebene

Menschen neigen in unsicheren und chaotischen Situationen, wie sie Projekten gemein sind, auf die regelbasierte Ebene zurück zu fallen.

Dort gibt es zwei fatale Verhaltensweise:

- Thematisches Vagabundieren:
 Wenn Du einsiehst, dass Du nicht f\u00e4hig bist, das Problem zu l\u00f6sen, dann widme Dich einem anderen Thema
- Reduktive Hypothesenbildung:
 Wenn die Situation unübersichtlich und unbestimmt ist, dann suche einen einfachen, zentralen Grund für die Probleme und reduziere alles auf diesen



Zwei Fehlerkomplexe auf der wissensbasierten Ebene

- Probleme mit der Kausalität:
 - Laundry List Thinking
 - Positive vs. negative Rückkopplungen
 - Unterschätzung der Neben- und Fernwirkungen
- Probleme mit der Komplexität
 - Unterschätzung von Kontingenzen
 - Schwierigkeiten mit Zeitstrukturen und Verzögerungen
 - Unzureichende Berücksichtigung nichtlinearer Zeitverläufe

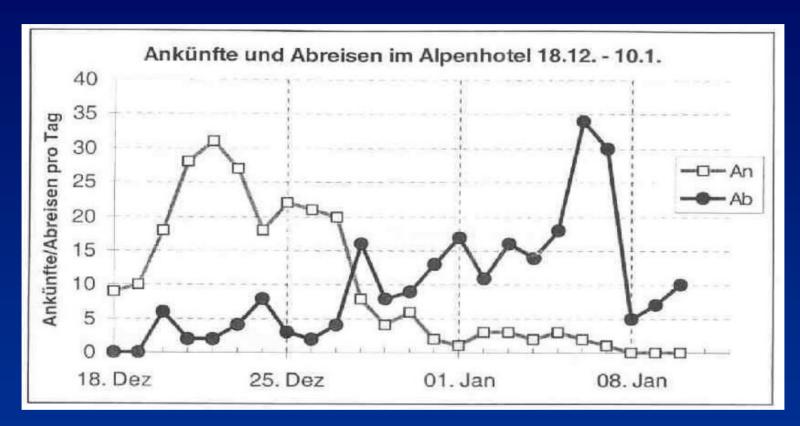








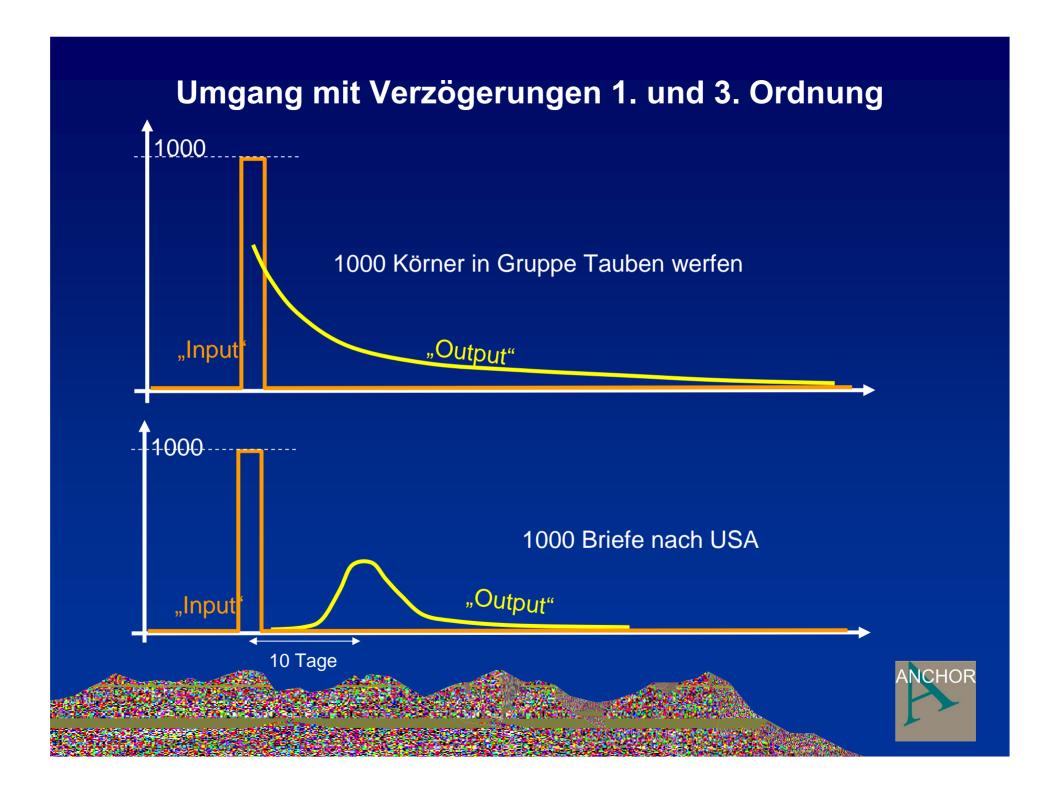
Umgang mit Zeitstrukturen



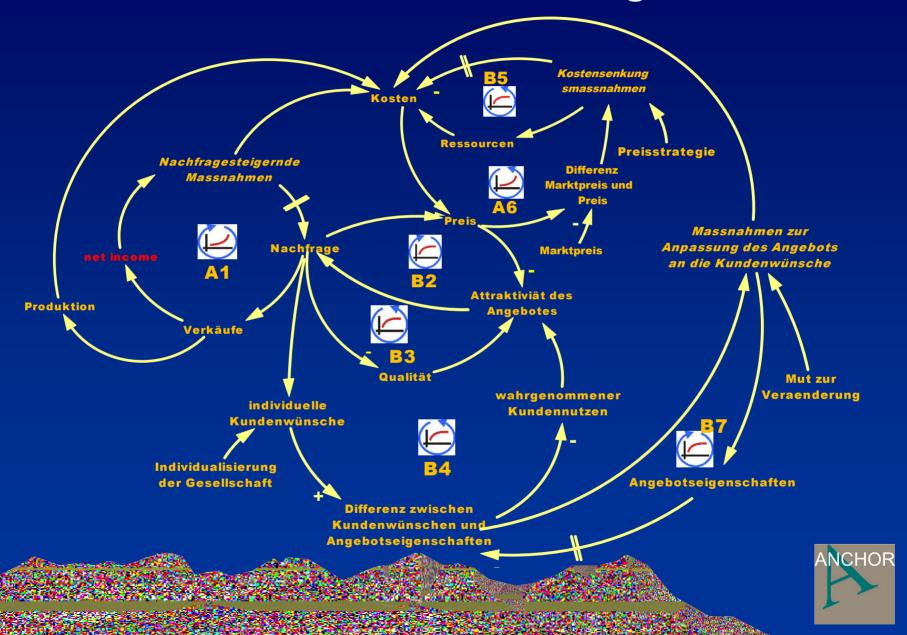
154 BWL-Studenten. Nach Ossimitz, 2003

- Wann reisten am meisten Gäste ab? (95%)
- Wann nahm die Anzahl der Gäste zu? (21%)
- Wann waren am meisten Gäste im Hotel? (19%)





Neben- und Fernwirkungen



Knowledge Based System Cognition

KBSC ist die laufende systematische Analyse des aktuellen Projektsystems mit dem Ziel, Turbulenzen zu minimieren durch die Bewusstmachung der systemtheoretischen Muster

Voraussetzungen:

- Kenntnisse der systemischen Muster
- Einbezug eines systemischen post-mortem Abbilds der abgeschlossenen Projekte in die Risikoanalyse des neuen Projekts



Roll-out

Komplexitätsmanagement findet auf der wissensbasierten Ebene statt. Es basiert auf Wissen und nicht auf Methoden und Regeln.

- Level I: 2-3 tägige interaktive Einführung in systemisches Projektmanagement
- Level IIa: Lessons Learned in aktuellen Projekten. Einige einzelne Tagesworkshops während z.B. einem halben Jahr mit jeweils mehreren Projektmanager
- Level IIb: Begleitung einzelner Projekte in Projekt-, Tall Gate und Risikomanagement-Meetings mit Hinweisen auf spezielle Aspekte des Komplexitätsmanagement
- Level III: Coaching des Komplexitätsmanagementprozesses einzelner Projektmanager

