



R I S K

# Methodik zur Vermessung von Unsicherheit in Projekten

Frank Habermann

**Für eilige Leser** | Die Beschäftigung mit „Unsicherheit“ ist beides – gegen unsere menschliche Natur und unerlässlich für den Erfolg jedes Projekts. Die Methode „Uncertainty Mapping“ hilft, diesen scheinbar unlösbaren Widerspruch zu überwinden. Durch einen strukturierten Dialog werden die Projektbeteiligten in die Lage versetzt, zum wahren Kern von Unsicherheiten vorzudringen. Das Überraschende daran: es dauert nicht länger als das übliche Vorgehen und es gibt sogar Energie! In nur zwei Stunden können Gruppen mit bis zu 20 Personen zu wirklich tiefen Einsichten gelangen – und einander besser verstehen. Der Artikel beschreibt den konzeptionellen Hintergrund und gibt eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Anwendung der Methode.

**Schlagwörter** | Unsicherheit, Komplexität, Entscheidungsfindung, langsames Denken, Wahrnehmung, Risikomanagement, Maßnahmenplanung, Projektplanung

Von Benjamin Franklin soll der schöne Spruch stammen, dass im Leben nichts sicher sei – außer Steuern. Nun war Benjamin Franklin kein Projektmanager. Wäre er das gewesen, was hätte er wohl über „Unsicherheit“ gesagt? Vielleicht, dass „in Projekten gar nichts sicher sei – außer der Unsicherheit“. Oder dass „am Ende des Budgets sicher noch Projekt übrig ist“. Vielleicht hätte er aber auch etwas völlig anderes gesagt? Wir wissen es nicht! Was wir aber wissen, ist, dass der Umgang mit „Unsicherheit“ zu den ganz großen Herausforderungen im Projektmanagement zählt. Planen, Schätzen, Anforderungsmanagement: alles erfolgt unter Unsicherheit. Unsicherheit ist *der* Schlüssel zum Projekterfolg. Deshalb müssen wir lernen, professionell(er) mit Unsicherheit umzugehen. Der zweite Teil dieses Artikels stellt dafür eine neuartige Methode vor. Doch zunächst zu Grundsätzlichem, das jeder Projektprofi beherrzigen sollte.

## Teil 1: Das Wesen von Unsicherheit

### Wie wir „Unsicherheit“ verstehen

Zum professionellen Umgang gehört zunächst einmal, dass wir verstehen, was „Unsicherheit“ überhaupt ist. Oder besser: was Menschen unter „Unsicherheit“ verstehen. Etwa „Ungewissheit“, „Unwissenheit“ oder „Unklarheit“. Folgt man Gesprächen – an Stammtischen ebenso wie in Business-Etagen –, so gehen die Begriffe wild durcheinander. Offenbar assoziieren Menschen verschiedene Dinge mit Unsicherheit –

wir Menschen haben ein intuitives Verständnis davon, was „Unsicherheit“ bedeutet. Und dieses intuitive Verständnis ist abweichend von dem der Betriebswirtschaftslehre (BWL). Denn die BWL definiert Unsicherheit als „ein zukünftiges Ereignis, dessen Eintreten wir nicht beeinflussen können“. Falls wir vom Eintreten des Ereignisses eine negative Wirkung erwarten, nennt die BWL das „Risiko“.

### Unsicherheit resultiert aus Komplexität

Die Welt ist unsicher und risikobehaftet. Das war schon immer so – lange bevor der Begriff „VUKA“ die Runde machte. Man denke nur an das Risiko eines Atomkriegs in der zweiten Phase des 20. Jahrhunderts oder die Risiken, die mit der Nutzung von Kernenergie einhergehen. Diese Risiken haben – zumindest in Deutschland – abgenommen. Dafür sind andere hinzugekommen.

Wie sieht die Gesamtbilanz aus: Ist die Welt tatsächlich unsicherer geworden? Vermutlich. Denn sowohl die Komplexität als auch die Schnellebigkeit haben zugenommen. Globale Verflechtungen, Digitalisierung und Klimaerwärmung sind die Treiber einer Veränderungsdynamik, die wir seit Jahren erleben. Und diese Veränderungsdynamik ist immer weniger so stetig und linear, wie sich das viele wünschen. Stattdessen ist sie sprunghaft, unvorhersehbar und existenziell. Sie ist das, was man mit dem Modewort „disruptiv“ bezeichnet. Und unvorhersehbare Disruption macht die Welt – mitsamt ihren Projekten – tatsächlich unsicherer.



Abbildung 1: Uncertainty Map  
(Quelle: [2, S. 125])

### Wir fühlen uns zunehmend unsicher

Doch noch etwas anderes hat sich geändert. Dieses Andere ist unser subjektives Empfinden: *Wir fühlen* uns zunehmend unsicher! Der Grund dafür ist allerdings nicht allein die „tatsächliche Unsicherheit“ wie im vorherigen Absatz skizziert. Hauptverantwortlich ist vielmehr die mit dem rasanten Wandel von Technologien und Systemen einhergehende „Unwissenheit“ bzw. „Unbekanntheit“. Zunehmend stehen wir vor neuartigen Situationen und Technologien – diese sind bereits „real existierend“, also sehr sicher. Doch wir kennen sie (noch) nicht, wir haben keine Erfahrungswerte, wie wir damit umgehen sollen. Und dies verunsichert uns – bis hin zu Angst und Panik und entsprechend schlechten Entscheidungen.

### Wir streben zunehmend nach Sicherheit

Zu den Paradoxien in unsicheren Zeiten zählt, dass Menschen nach Sicherheit streben. Die Corona-Pandemie hat das mehr als verdeutlicht. Viele Menschen wünschten sich bereits zu Beginn der Pandemie „klare Perspektiven“ und „verbindliche Pläne“. Ganz ohne Wertung! Offenbar fühlt sich Unsicherheit für die meisten Menschen nicht gut an. Und die Beschäftigung mit (tatsächlicher und gefühlter) Unsicherheit ebenso wenig. Oder anders ausgedrückt: Unsicherheiten nerven! Denn der Versuch, blinde Flecken zu beseitigen und das Unvorhersehbare zu managen, erfordert, sich tief in etwas einzuarbeiten und die Dinge wirklich verstehen zu wollen. Diese Art der Beschäftigung birgt zwei riesige Herausforderungen für jeden einzelnen von uns. Erstens verlangt sie nach der Einbindung von verschiedenartigen Expertisen, von „Besserwissern“ aus anderen Disziplinen (und allein die Tatsache, dass das Wort „Besserwisser“ in Deutschland negativ besetzt ist, verdeutlicht den Kern der Herausforderung). Zweitens bedingt sie eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Unwissen – das ist nicht nur anstrengend und unangenehm, es ist häufig auch das Gegenteil des (Selbst-)Verständnisses von Leistungsträgern. Denn diese sollen doch bitteschön „effektive Lösungen aufzeigen“ und nicht „unnötig problematisieren“.

### „Illusion von Wissen“ ist der größte Feind

Im Umgang mit Unsicherheit brillieren Menschen vor allem mit Seitwärts- und Ausweichbewegungen. Lieber ein falscher Plan als keiner! Die erfahrene Führungskraft rechtfertigt dies routiniert mit „akutem Zeitdruck“ und der Notwendigkeit eines „effizienten Vorgehens“. Dabei wird leider allzu häufig übersehen, welchen Wert Wissenslücken und Unklarheiten für den Projekterfolg besitzen. Besitzen *können*, sollte ich besser sagen. Voraussetzung ist nämlich, dass Wissenslücken aktiv gesucht und rechtzeitig identifiziert werden. Denn merke: Auch das Wissen um eine Wissenslücke ist bereits Wissen! Die Engländer bezeichnen das zutreffend als „Known Unknown“. Besitzt man dieses Wissen, kann man damit arbeiten – die Wissenslücke lässt sich reduzieren.

Das Gegenteil davon ist „Illusion von Wissen“ – die eingebildete Sicherheit und scheinbare Klarheit (etwa von Zielen und Anforderungen). Sie ist der größte Feind guter Entscheidungen und erfolgreicher Projekte. Denn „Illusion von Wissen“ bedeutet nichts anderes als „Blindheit gegenüber der eigenen Blindheit“. Es handelt sich hierbei um ein häufiges Phänomen in Projekten, eine Art Klarsicht- und Durchblickfehler. Ein trüber Fleck auf der (Projekt-)Managementlinse. Doch dieses Handicap ist weder angeboren noch unheilbar. Wir können dagegen angehen. Wie das funktioniert, zeigt der nun folgende zweite Teil.

## Teil 2: Die Vermessung der Unsicherheit

### Die Methode „Uncertainty Mapping“

„Uncertainty Mapping“ ist eine visuelle Managementmethode. Sie hilft, Unsicherheiten zu (a) identifizieren, (b) zu klassifizieren und (c) geeignete Maßnahmen für den Umgang damit festzulegen. Dieses „Vermessen von Unsicherheiten“ ist besonders hilfreich in der Vorbereitungs- und Startphase von Projekten. Die Methode kann aber auch sehr gut in einem laufenden Projekt genutzt werden, etwa in festgefahrenen Situationen oder nach einem wichtigen Etappenziel bzw. Sprint.

„Uncertainty Mapping“ wurde von der Innovationsgemeinschaft „Over the Fence“ entwickelt und erprobt – in dutzenden Projekten. Die Methode kombiniert traditionelle Instrumente des Projektmanagements (s. [1]) mit agilen Praktiken,



Abbildung 2: Uncertainty Map, Informationserhebung (nach Schritt 1)

psychologischen Erkenntnissen und Leadership-Techniken (s. [2], [3], [4]).

„Uncertainty Mapping“ stellt die Projektbeteiligten in den Mittelpunkt. Im Zuge des Verfahrens erlangen die für ein Vorhaben maßgeblichen Akteure (Team, Kunden und andere Stakeholder) Klarheit über dessen Unsicherheiten. Der Witz dabei: Die Methode schafft durch entspannten Dialog und sachorientierte Informationsanalyse sehr rasch die Basis für ein gemeinsames, tiefes Verständnis. Dabei können die beteiligten Personen von ihren intuitiven Annahmen ausgehen – die durchaus sehr unterschiedlich sein können (und normalerweise auch sind). „Uncertainty Mapping“ hilft jedem Projektakteur eigene „blinde Flecken“ zu erkennen und es hilft der Gruppe, tatsächliche Projektunsicherheiten zu identifizieren. Und die Methode hat noch einen weiteren nicht zu unterschätzenden Effekt: Während eines „Uncertainty Mapping“-Workshops lernen die Akteure sich sehr viel besser kennen, sie lernen wie die anderen „ticken“ und die professionellen Perspektiven der anderen wertzuschätzen.

### Visuelle Form (Template)

Abbildung 1 veranschaulicht die „Uncertainty Map“, die visuelle Form der Methode. Ihre Einfachheit ermöglicht das leichtgewichtige Sammeln und Sortieren von „Unsicherheiten“. Unterstützt wird dies durch natürliche Sprache und allgemeinverständliche Metaphern. Dadurch wirkt die Methode inklusiv für Beteiligte aus allen Disziplinen – die Teilnehmenden werden dort abgeholt, wo sie sind, nämlich bei ihrem bestehenden Vorverständnis von „Unsicherheiten“.

„Mit welchen Unsicherheiten ist das Projekt konfrontiert?“. Diese Kernfrage bildet die Überschrift jeder „Uncertainty Map“. Ferner ist die Form zweigeteilt. Links (unter dem Symbol der „Hand“) werden alle Punkte gesammelt, an denen die Akteure eines Projekts noch arbeiten können (sie können aktiv werden, d. h. „Hand anlegen“). Diese Punkte betreffen Unklarheiten oder Unwissen, d. h. „Blind Spots“, zu denen (noch) nicht genügend Informationen vorliegen. Kennt man diese Blind Spots, kann man daran arbeiten – und sie redu-

zieren oder gar vollständig beseitigen. Typische Punkte, die in diese Kategorie fallen sind:

- unbekannte Meinungen und Einstellungen von wichtigen Stakeholdern,
- Situationen und Bedingungen, die unbekannt sind (aber bereits existieren),
- Methoden, Tools, oder auch Räumlichkeiten, die im Projekt genutzt werden sollen, aber nicht ausreichend bekannt oder geübt sind.

Im Gegensatz dazu sammelt die rechte Seite (unter dem „Auge“) Ereignisse, die in der Zukunft liegen und deren Eintreten durch die Projektakteure auch nicht beeinflussbar ist. Dies ist wichtig: was rechts steht, existiert noch nicht und ob es jemals existieren wird, entzieht sich vollständig dem Einfluss der Projektbeteiligten. Es sind „tatsächliche Unsicherheiten“! Da ihr Eintreten nicht in der Macht der Akteure liegt, können diese Sachverhalte lediglich beobachtet werden. In tatsächlichen Unsicherheiten liegen Chancen und Risiken, je nachdem, ob von dem Eintreten des unsicheren Ereignisses eine überwiegend positive oder negative Wirkung erwartet wird. Typische Punkte, die in diese Kategorie fallen, sind:

- das Erlassen eines neuen Gesetzes oder einer Verordnung (mit Relevanz für das Projekt),
- das Ausscheiden eines kommerziellen Projektpartners (z. B. durch dessen Bankrott),
- technische Störungen oder Angriffe auf die Infrastruktur des Projekts (z. B. durch Cyber-Kriminalität).

### Schritt-für-Schritt Leitfaden

„Uncertainty Mapping“ ist ein moderierter Dialog nach den Grundregeln des langsamen Denkens [2, s. bes. S. 134ff]. Angewendet wird die Methode in Workshops (mit einer Dauer von 2 Stunden; bei großen Gruppen auch länger). Durch gezielt eingesetzte Musterbrecher entsteht eine unaufgeregte Atmosphäre mit hoher Sachorientierung. Der formalisierte Gesprächsablauf gewährleistet zudem, dass jeder Teilnehmende gleichermaßen Raum bekommt, seine Gedanken zu äußern. Wie das funktioniert, wird nun beschrieben, und zwar



Abbildung 3: Uncertainty Map, Klassifizierung von „Unsicherheiten“ (nach Schritt 2)

für die Rolle eines „Moderators“ (generisches Maskulinum – gemeint sind alle Menschen).

### Schritt 1: Unsicherheiten erheben

Als Moderator eines „Uncertainty Mapping“-Workshops bringst du alle relevanten Akteure in einem Raum zusammen. Der Workshop kann in kleinem Kreis stattfinden oder in großer Runde (2-20 Personen). Nachdem du den Zweck des Workshops erklärt hast, lädst du alle Teilnehmenden zu einem „Silent Brainstorming“ ein. Jeder soll schweigend und für sich allein über die Frage nachdenken: „Mit welchen Unsicherheiten ist das Projekt konfrontiert?“ Die Antworten werden auf Haftzettel notiert. Gib fünf Minuten Zeit.

Bitte anschließend eine erste Person, ihre Haftzettel an einer Pinnwand anzubringen und die Antworten kurz vorzustellen. Anhand der Erläuterungen wird schnell ersichtlich, was „Unsicherheit“ für diese Person bedeutet. Die anderen Akteure hören schweigend zu und erkennen das Verständnis der anderen Person und ihre Sichtweise auf Unsicherheiten im Projekt. So werden Annahmen der Person bewusst und greifbar gemacht. Zu diesem Zweck ist es sehr hilfreich, wenn an dieser Stelle keine Rückfragen zugelassen werden und keine Diskussion aufkommt (wer sich intensiver mit den

Vorteilen dieses Verfahrens beschäftigen mag: im Buch „Hey, nicht so schnell!“ sind die Techniken des „langsamen Denkens in einem Workshop“ ausführlich erklärt).

Ist die erste Person fertig, geht es Person für Person weiter. Sind alle durch, ist ein Bild mit zahlreichen Haftzetteln entstanden (s. Abbildung 2). Das darf bestaunt werden! Die Runde ist beendet, wenn Verständnisfragen geklärt sind und jeder Akteur die Argumente aller anderen Akteure verstanden hat.

### Schritt 2: Unsicherheiten klassifizieren

Teile nun die Arbeitsfläche in eine rechte und eine linke Hälfte (wie auf der visuellen Vorlage). Nimm dann einen beliebigen beschriebenen Haftzettel, lies ihn laut vor und frage in die Runde: „Können wir in diesem Punkt irgendwie aktiv werden, um die Unsicherheit zu beseitigen?“. Ist dies einvernehmlich der Fall, hänge den Haftzettel nach links (unter die Hand). Ist es einvernehmlich nicht der Fall, hänge den Haftzettel nach rechts (unter das Auge). Falls die Gruppe kein rasches Einvernehmen erzielt, positioniere den Haftzettel in der Mitte. Sortiere so in rascher Folge alle Zettel. Vermutlich wirst du das gleiche erleben, wie ich bei meinen Workshops: die aller-

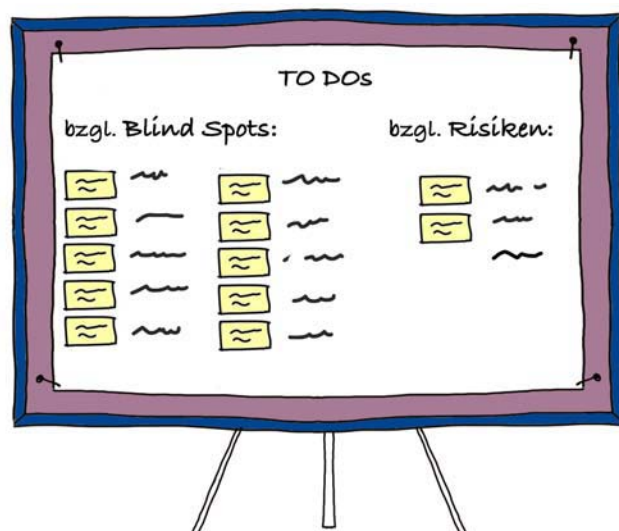


Abbildung 4: Uncertainty Map, Maßnahmenplanung (nach Schritt 3 und 4)



meisten Haftzettel landen auf der linken Seite, sehr wenige rechts und in der Mitte (denen widmest du dich später). Abbildung 3 veranschaulicht dieses Ergebnis.

### Schritt 3: Maßnahmen festlegen – „Blind Spots“ handhaben

Du beginnst mit der linken Seite. Die Haftzettel dort beschreiben existierende Situationen oder Zustände, über welche die Akteure nicht genügend wissen bzw. die ungeklärt sind. Hier finden sich Haftzettel wie „Es ist unklar, was genau der Zweck des Projekts ist“, „Ich weiß nicht, ob der COO das Ergebnis abnimmt“ oder „Ich weiß nicht, was die Enduser bevorzugen“. In jedem Fall handelt es sich um einen individuellen Blind Spot.

Manche individuellen Blind Spots können direkt ausgeräumt werden, weil einer der Akteure etwas weiß, was andere gern wissen möchten. Für alle übrigen Blind Spots sollten Aktionen definiert werden. Bei den genannten Beispielen etwa: (1) Identifiziere den Eigentümer des Projekts und befrage ihn genau dazu, (2) Sprich mit dem COO und erhebe seine Abnahmekriterien, (3) unternimm Feldforschung.

Unter dem Strich solltest du – gemeinsam mit den anderen Akteuren – für jeden linken Haftzettel beschließen, was unternommen werden soll. In dem einen oder anderen Punkt kann durchaus beschlossen werden, nichts zu unternehmen (z. B. weil der Aufwand zu hoch wäre). Gleichwie sollte für jeden Haftzettel eine bewusste und klare Aussage getroffen werden. Das Resultat ist eine entsprechende „To-do-Liste“ für den Umgang mit den identifizierten „Blind Spots“, d. h. Unbekanntheiten, Unklarheiten und Unwissen.

### Schritt 4: Maßnahmen festlegen – „Risiken“ handhaben

Nun zu den Zetteln rechts. Diese markieren zukünftige Ereignisse, deren Eintreten die Akteure nicht beeinflussen können. Hätten sie Einfluss darauf, stünden sie links (unter der Hand). So aber können sie nur beobachtet werden. Zudem kann vorausgedacht werden, was im Fall des Eintretens eines negativen Ereignisses (= Risiko) getan werden kann.

An dieser Stelle sei eine außerordentlich positive Wirkung des „Uncertainty Mapping“ hervorgehoben: Rechts stehen meist nur sehr wenige Punkte – mithin gibt es viel weniger „echte Projektrisiken“ als gemeinhin angenommen. Diese Klarheit beim Sortieren sorgt für einen deutlich reduzierten Aufwand im weiteren Risikomanagement.

Bestimme also für alle rechten Zettel geeignete Aktionen. Hier kannst du das gesamte Repertoire des Risikomanagements anwenden, also ggf. noch einen „Umweg“ über eine Risikomatrix gehen. Wie dem auch sei, schließlich solltest du für jeden Punkt der rechten Seite eine Aktion festgelegt haben, z. B. „transferieren“, „mitigieren“, „Plan B entwickeln“, „Puffer einplanen“ oder eben auch „ignorieren“.

Am Ende klärst du die verbliebenen Punkte in der Mitte. Da nun alle Teilnehmenden im selben Modus denken, gelingt das leicht. Jetzt hast du für alle Blind Spots und alle Risiken geeignete Aktionen definiert (s. Abbildung 4).

Schlussendlich müsst ihr noch verabreden, wer was davon erledigt und welches Projektvorgehen am besten dafür geeignet ist (d. h. agil, traditionell, hybrid). Aber das ist ein anderer Artikel.

## Fazit

Unsicherheit ist das Wesen jedes Projekts. Wer die Beschäftigung mit Unsicherheit verweigert, verweigert wesentliche Projektarbeit. Das Problem dabei: Unsicherheiten nerven! Die meisten Menschen wollen sich nicht damit beschäftigen. Die Kunst ist, es trotzdem zu tun. Damit das leichter fällt, wurde die Methode „Uncertainty Mapping“ erfunden. Die Methode hilft, alle Facetten von „Unsicherheit“ zu identifizieren. Basierend auf den Prinzipien des „langsamen Denkens“ werden die Projektbeteiligten in die Lage versetzt, tatsächliche Unsicherheiten und Situationen, die ein Gefühl der Unsicherheit hervorrufen, auseinanderzuhalten. Denn beides beeinflusst das Projekt – aber auf sehr unterschiedliche Art.

„Uncertainty Mapping“ wurde von der Innovationsgemeinschaft „Over the Fence“ entwickelt und getestet. Ausführlich beschrieben ist die Methode in dem Buch „Hey, nicht so schnell!“ [2] (<https://heynichtsooschnell.com>). Kostenfreie Downloads der grafischen Vorlagen sowie weitere Werkzeuge zum langsamen Denken finden sich auf der Website von „Over the Fence“ (<https://overthefence.com.de/tools>). Die Methode ist auch sehr gut für Online-Workshops geeignet – auch dafür gibt es kostenlose Vorlagen. ■

## Literaturverzeichnis

- [1] Pearson, A., Brockhoff, K.: The uncertainty map and project management, *Project Appraisal*, 9(1994)3, S. 211–215, DOI: 10.1080/02 688 867.1994.9 726 951.
- [2] Habermann, F., Schmidt, K.: Hey, nicht so schnell! Wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten zu guten Entscheidungen gelangst, Offenbach 2021.
- [3] Gigerenzer, G., Kober, H.: Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München 2013.
- [4] Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D.: Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgement, Boston 2002.
- [5] Kahneman, D.: Schnelles Denken. Langsames Denken, München 2012.

**Eingangsabbildung:** © iStock.com/William\_Potter

### Prof. Dr. Frank Habermann

Frank Habermann ist Professor für Betriebswirtschaft an der HWR Berlin und Gründer der Innovationsgemeinschaft „Over The Fence“ (gemeinsam mit Karen Schmidt). Sein jüngstes Buch „Hey, nicht so schnell!“ beschreibt neuartige Methoden für organisationale Entscheidungsprozesse.

Internet: <https://overthefence.com.de>  
eMail: [frank@overthefence.com.de](mailto:frank@overthefence.com.de)

