

# Stacey Matrix - Wann der Einsatz agiler Methoden notwendig und wirksam ist

Die Stacey Matrix beschreibt in der ursprünglichen Version Managementstrategien unter Unsicherheit. Die heute gängige Variante wird genutzt, um den sinnvollen Einsatz agiler Methoden zu beurteilen.

In diesem Artikel erkläre ich Dir das Original, die darauf aufbauende "neue" Variante der Stacey Matrix und welche agilen Methoden in welchem Kontext sinnvoll sind. Abschließend zeige ich Dir, was Dich die Stacey Matrix über die digitale Transformation in deinem Unternehmen lehrt.

- [Die Stacey Matrix im Original](#)
- [Die "neue" Stacey Matrix - Stacey meets Cynefin](#)
- [Wann ist der Einsatz agiler Methoden sinnvoll?](#)
- [Vier typische Positionen in der Stacey Matrix](#)
- [Digitale Transformation meets Stacey Matrix](#)

## Die Stacey Matrix im Original

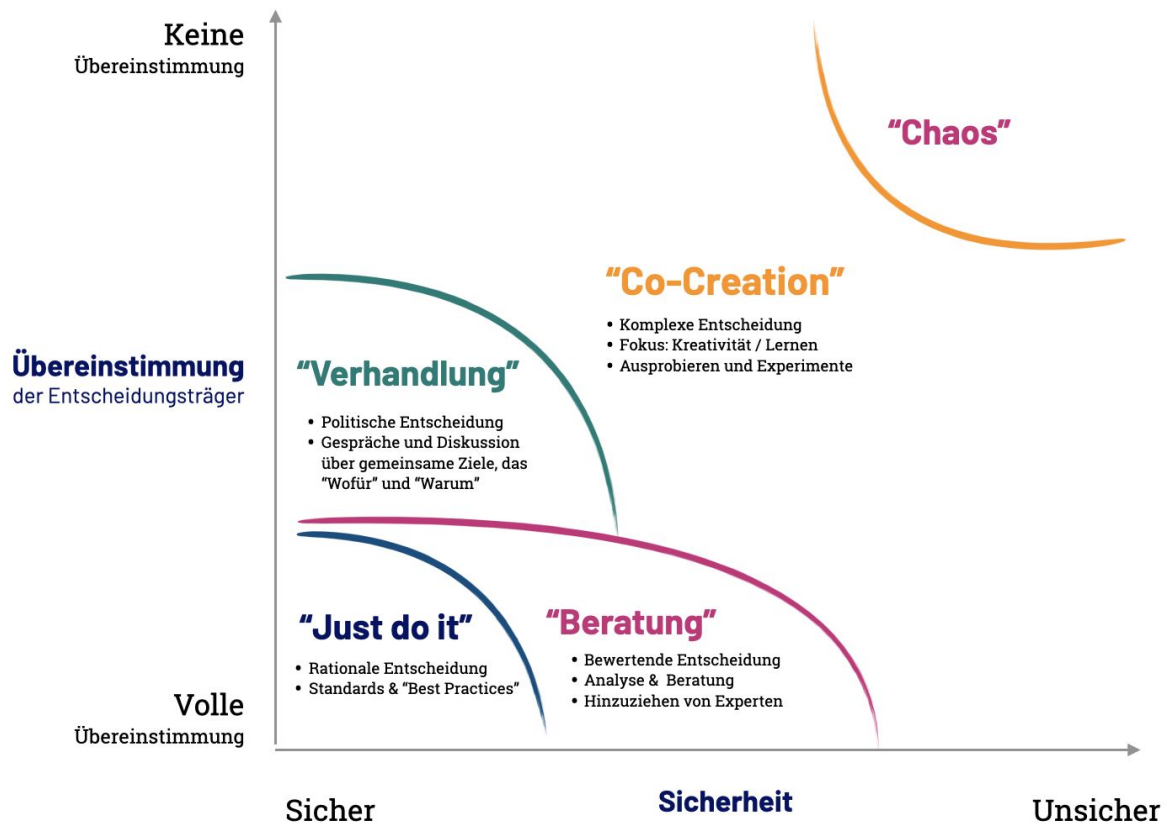
Die Stacey Matrix ist nach dem britischen Professor für Management [Ralph D. Stacey](#) benannt, der sich mit Organisationstheorie und komplexen Systemen befasst. In ihrer ursprünglichen Darstellung beantwortet die Stacey Matrix die Frage, wie Entscheidungen in Organisationen unter Unsicherheit getroffen wurden bzw. welche Management- und Handlungsstrategien daraus resultieren. Die gängigen Darstellungen, die Du heute unter dem Schlagwort "Stacey Matrix" findest, sind eine vereinfachte Darstellung des Originals mit den Domänen des [Cynefin Frameworks](#). Diese Darstellung wird genutzt, um den Einsatz agiler Methoden zu erklären.

## Aufbau der ursprünglichen Stacey Matrix

Im Original der Stacey Matrix findest Du zwei Koordinaten:

1. **"Agreement among stakeholders"**. Die vertikale Achse reicht von einer hohen Übereinstimmung bis zu keiner Übereinstimmung in Bezug auf die zu treffende Entscheidung. Im Extremfall sind sich alle einig, im anderen Extrem hast Du so viele Meinungen wie involvierte Entscheidungsträger.
2. Die horizontale Achse **"Certainty"** spiegelt die Sicherheit der Entscheidungsträger in Bezug auf die zu treffende Entscheidung und / oder das gewählte Vorgehen wider. Im einfachen Fall herrscht eine hohe Sicherheit, im anderen Extrem herrscht dagegen völlige Ahnungslosigkeit.

Aus diesem Spannungsfeld resultieren in der Stacey Matrix fünf unterschiedliche Felder mit einer jeweils ganz eigenen Management-Strategie.



Die ursprüngliche Darstellung der Stacey Matrix mit (m)einer freien Übersetzung |  
Quelle: Andreas Diehl

### "Just Do It" - Rationale Entscheidungsfindung

Im linken unteren Feld stehst Du vor einer einfachen und rationalen Entscheidung ("**Technical rational decision making**"). Das heißt, es gibt eine hohe Übereinkunft in Bezug auf die zutreffende Entscheidung und das optimale Vorgehen. Standards, "best practices" und Arbeit nach Checklisten ist das optimale Vorgehen.

### "Beratung" - Analysen und Experten

In diesem Szenario hast Du eine hohe Übereinkunft über die zu treffende Entscheidung, jedoch eine relative Unsicherheit in Bezug auf das richtige Vorgehen und die notwendigen Schritte. Das heißt, in diesen typischen "Consulting" Szenarios ziehst Du Experten hinzu und triffst auf Basis umfangreicher Analysen eine bewertende Entscheidung ("**Judgemental decision making**").

Beispiele für typische Beratungs-Szenarien sind die Anschaffung einer neuen Software oder der Bau eines neuen Logistikzentrums.

## “Verhandlung” - Politische Entscheidungsfindung

Im dritten Bereich der Stacey Matrix haben Entscheidungsträger unterschiedliche Interessen, entgegengesetzte Ziele oder es gibt noch keine Übereinkunft über die zu treffende Entscheidung. Gleichzeitig ist relativ klar, dass etwas passieren muss und gewisse Schritte notwendig oder unausweichlich sind. Damit erfordern diese Szenarien viele Gespräche, Diskussionen und Abstimmungsrunden in denen ggf. auch (faule) Kompromisse geschlossen werden (“**Political decision making**”).

Ein mögliches Verhandlungs-Szenario ist z.B. die Gründung eines neuen Geschäftsbereiches. Es herrscht eine hohe Sicherheit über die Notwendigkeit, aber eine hohe Uneinigkeit wer genau diesen Bereich verantworten und mit welchen Budgets er ausgestattet wird.

## “Co-Creation” - Komplexe Entscheidungsfindung

Bei steigender Unsicherheit über das Vorgehen oder sinkender Übereinkunft der Entscheidungsträger, wanderst Du in der Stacey Matrix in ein komplexes Umfeld. Das heißt, im Vergleich zu einem Verhandlungs-Szenario ist die Zahl der Meinungen zu unterschiedlich, um nur durch Verhandlungen zum Ziel zu kommen. Oder Du hast eine extrem hohe Unsicherheit in Bezug auf das richtige Vorgehen. In diesem komplexen Umfeld schlägt die Stacey Matrix “Co-Creation” Ansätze vor (“**complex decision making**”). Das heißt also, Workshops und offene Formate unter Einbeziehung vieler Sichtweisen und Kollegen, um mehr Gewissheit und ein gemeinsames Verständnis zu erlangen. Oder auch Experimente, um zu lernen und mehr Erfahrung in Bezug auf das ideale Vorgehen zu gewinnen.

Ein Beispiel für eine komplexe Entscheidungsfindung ist die digitale Transformation deines Unternehmens. Während Du vielleicht eine hohe Übereinkunft hast, dass neue Technologien deine Wertschöpfung grundlegend verändern, hast Du noch keinen Plan bzw. eine hohe Unsicherheit der richtigen Schritte.

## Chaos

Der fünfte Bereich der Stacey Matrix ist Chaos. Das heißt, wenn Du so viele Meinungen wie Stakeholder hast und völlig ahnungslos bist, dann bist Du im Chaos angekommen. Hier läufst Du Gefahr, dass sich Strukturen völlig auflösen und deine Organisation der Anarchie verfällt. Wie Du damit umgehen kannst, erfährst Du im weiteren Verlauf des Artikels.

## Die “neue” Stacey Matrix - Stacey meets Cynefin

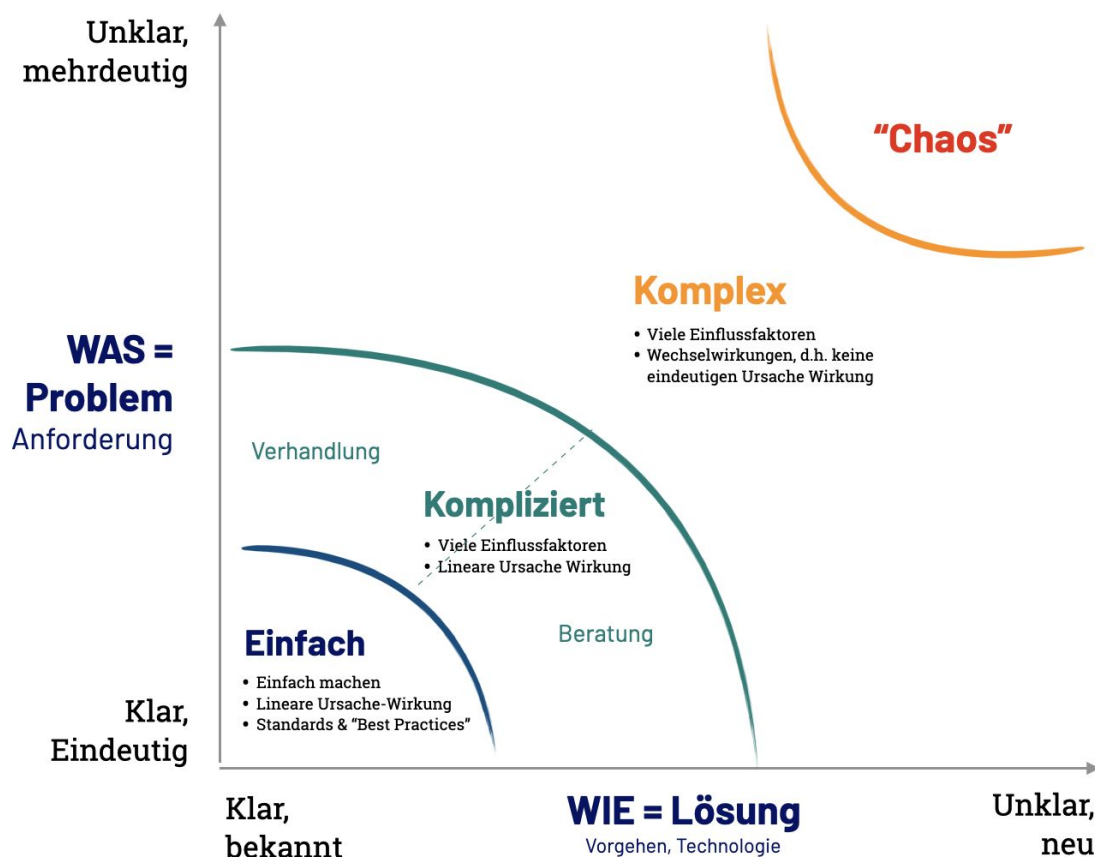
Die meisten gängigen Darstellungen der Stacey Matrix, die Du heute findest, sind im Kern eine Kreuzung der ursprünglichen Stacey Matrix mit dem [Cynefin Framework](#). Während sich die Stacey Matrix im Ursprung mit organisationaler Komplexität befasst, ist das Cynefin Framework eine generelle Beschreibung von Umfeldern und Systemen.

## Der Aufbau der "neuen" Stacey Matrix

Die "neue" Stacey Matrix und die resultierenden Umfelder einfach, kompliziert, komplex und chaotisch resultieren aus dem Spannungsfeld der beiden Dimensionen Anforderung (WAS) und Vorgehen (WIE):

1. **WAS = Anforderung:** Welches Problem ist zu lösen, mit welcher Anforderung haben wir es zu tun bzw. was ist die Aufgabenstellung? Anforderungen sind entweder klar und eindeutig oder im anderen Extrem unklar und mehrdeutig.
2. **WIE = Vorgehen:** Mit welchen Methoden, welchem Vorgehen, welchen Technologien können wir diese Anforderungen bestmöglich umsetzen oder das auftretende Problem lösen? Die Lösung kann entweder klar und bekannt sei oder im anderen Extrem unbekannt und völlig neu.

Die sich daraus ergebende neue Stacey Matrix wird nun mit den Cynefin Domänen einfach, kompliziert, komplex, chaotisch belegt. Auf Basis der neuen Stacey Matrix kannst Du nun den Einsatz agiler Methoden sinnvoll beurteilen.



Die "neue" Stacey Matrix mit den Domänen des Cynefin Modells | Quelle: Andreas Diehl

## Wann ist der Einsatz agiler Methoden sinnvoll?

### Einfach - Keine agilen Methoden

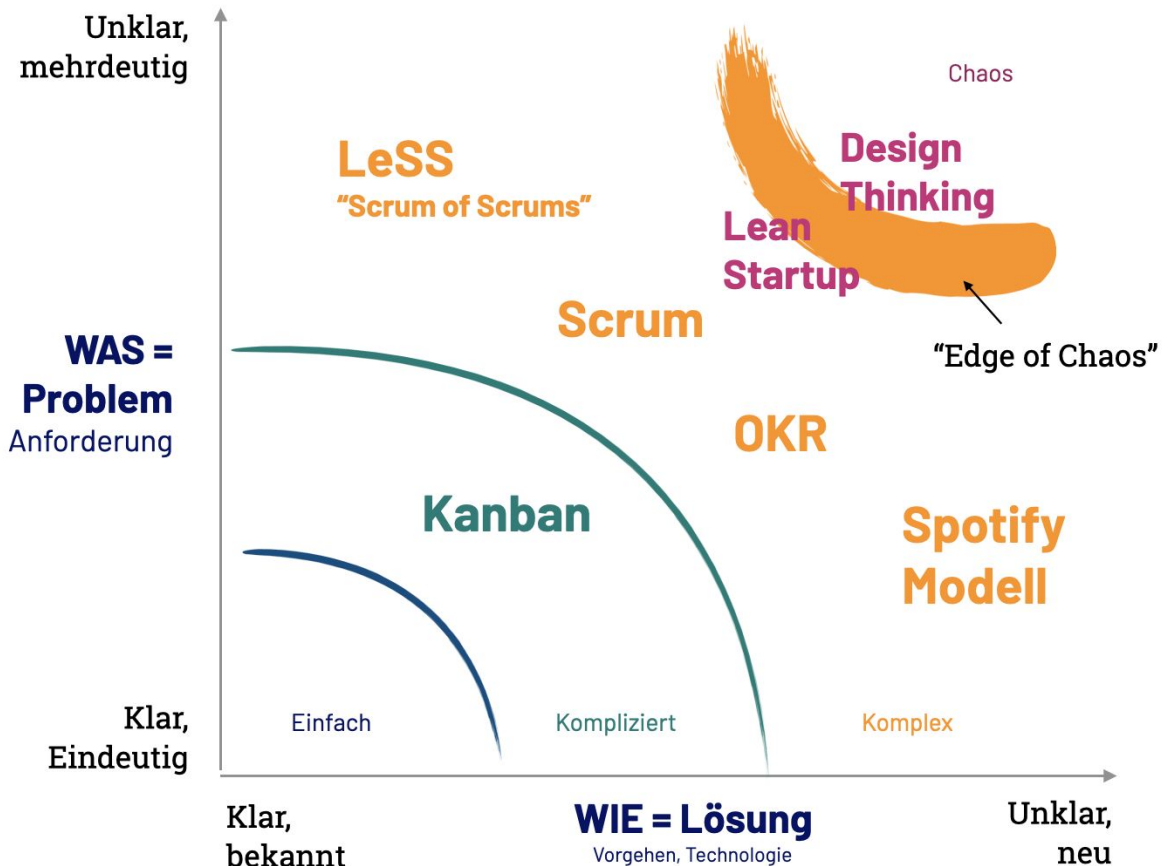
In einfachen Umgebungen sind Problem und Lösung bekannt und können mit einer hohen Gewissheit und Vorhersagbarkeit gelöst werden. Dabei arbeitest Du mit Standards, "best practices" und machst das was Du schon immer getan hast. Du kannst Arbeit auf Basis vordefinierter Checklisten einfach skalieren und verteilen. Der Einsatz agiler Methoden ist überflüssig und kreiert mehr Aufwand als notwendig oder verursacht ggf. sogar eine [Störung](#).

### Kompliziert - Arbeit mit Kanban organisieren

Komplizierte Umfelder sind durch eine hohe Anzahl von Variablen gekennzeichnet, die jedoch einer linearen Kausalität folgen. Da es jedoch zu viele Variablen sind, um es einfach zu überschauen, brauchst Du Zeit und unter Umständen auch Experten für umfangreiche Analysen und die Ausarbeitung von Plänen. Dabei können agile Methoden wie [Kanban](#) Dich unterstützen deine Arbeit und Workflow unter Einbeziehung vieler beteiligter Personen zu organisieren.

### Komplex - Scrum, OKR, Spotify Modell

Komplexe Umgebungen sind durch viele Variablen gekennzeichnet, die in gegenseitiger Wechselwirkung stehen. Egal wie viel Du anfangs investierst, kannst Du unmöglich vorhersagen was genau passiert. Das heißt, Du kannst nur Annahmen treffen, durch ständiges Ausprobieren lernen und Muster erkennen. In solchen Umgebungen ist der Einsatz agiler Methoden zwingend notwendig. Dabei helfen Dir zum Beispiel das [Spotify Modell](#), um deine Organisation auszurichten, [OKR](#), um die Arbeit einzelner Teams mit Unternehmenszielen zu synchronisieren und [Scrum](#), um die Arbeit von einem oder auch mehreren Teams zu organisieren.



Agile Methoden und Vorgehensmodelle zur Bewältigung komplexer Aufgaben - Stacey Matrix meets Cynefin | Quelle: Andreas Diehl

## Chaos - Lean Startup und Design Thinking

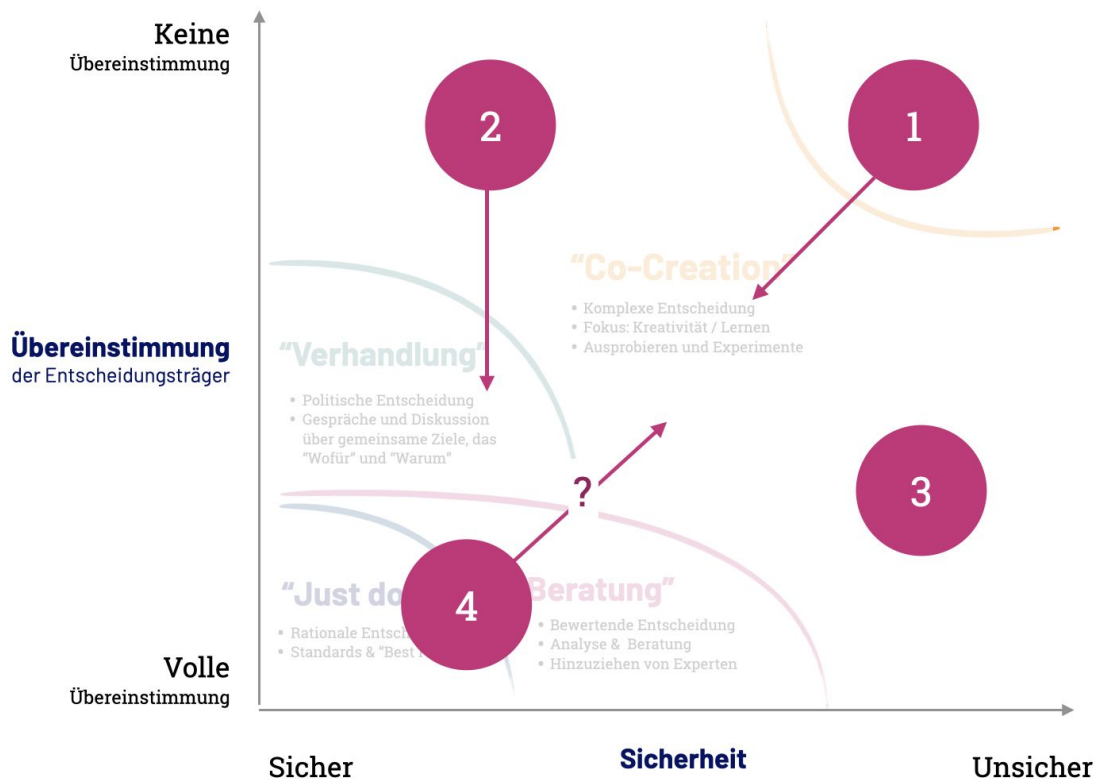
Chaos gilt es nicht per se zu vermeiden, dann an der Grenze zum Chaos findet [Innovation](#) statt. Das heißt, je weiter Du dich dem Chaos näherst, desto eher bist Du auf sehr kurze Iterationszyklen angewiesen. Dabei stehen Dir prozessuale agile Methoden wie Scrum fast schon wieder mehr im Weg, als dass sie helfen. Hier bist Du auf schnelles Handeln, viele Experimente und direktes Feedback angewiesen. Je ungewisser dein Vorhaben, desto wichtiger ist es in einem [Design Thinking Vorgehen](#) schnelle einfache Prototypen zu bauen und zu verproben. Sobald dein Vorhaben ein wenig mehr Reife hat, kannst Du mit einem [Minimum Viable Product](#) und der [Lean Startup Methode](#) weiterarbeiten.

## Vier typische Positionen in der Stacey Matrix und wie Du damit umgehst

Auch über die Beurteilung für deinen Einsatz agiler Methoden hinaus, kannst Du die Stacey Matrix sinnvoll in deinen Berufsalltag integrieren. Dazu verortest Du einfach deine eigene Herausforderung in der Stacey Matrix. Hast Du es mit einem komplizierten oder komplexen Vorhaben zu tun? Und wenn komplex, ist es dann eher

eine unklare Anforderung oder brauchst Du ein völlig neues Vorgehen und kannst nicht auf Erfahrungswissen zurückgreifen?

Vielleicht hilft Dir meine kurze Einordnung von vier typischen Situationen.



Die Einordnung deiner Herausforderung in der Stacey Matrix hilft Dir Klarheit zu gewinnen. Im [Miro Board der #DNO](#) kannst Du deine Herausforderung mappen und diskutieren. | Quelle: Andreas Diehl

1. Im Chaos kannst Du nur durch schnelles Handeln und Experimente ein wenig mehr Sicherheit und Klarheit gewinnen. "Mehr Reden" macht es nicht besser.
2. Wenn Komplexität auf viele unterschiedliche Interessen zurückzuführen ist, würde ich auf Co-Creation Formate und Workshops setzen, um dort vor allem über Ziele und Visionen zu sprechen.
3. Sofern Komplexität aus einer hohen Unsicherheit bzgl. des Vorgehens resultiert, startest Du mit einer agilen Umsetzung. Mehr Reden und Analysieren macht es nicht besser. Die einzigen Experten, die Du nun brauchst sind Experten für die Organisation agiler Teams.
4. In vermeintlich einfachen oder komplizierten Situationen lauert die Gefahr, dass Du Dinge einfacher machst als sie eigentlich sind. Denn natürlich ist das der Wohlfühlbereich fast aller Unternehmen. Die Gefahr ist, dass Du eine Fehleinschätzung in Bezug auf die eigentliche Komplexität triffst. Sei in solchen

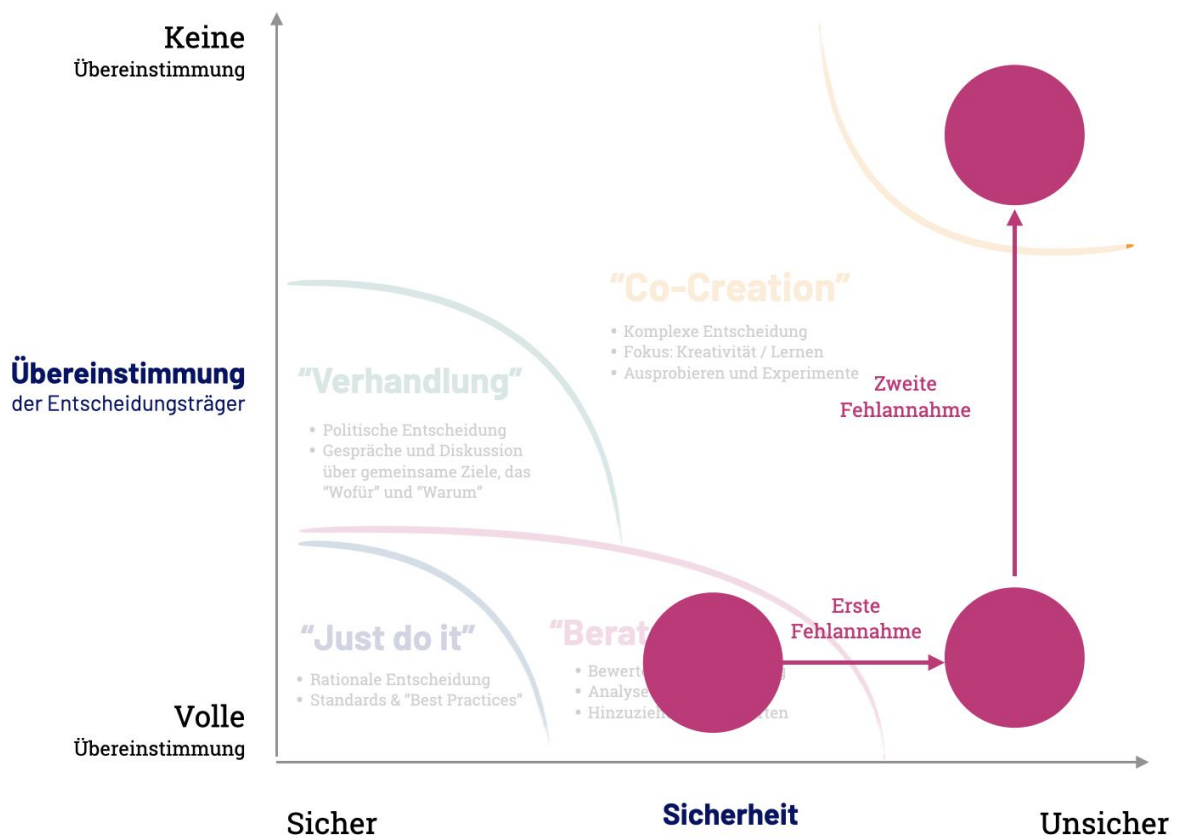
Situationen also wachsam, achte auf Störungen im System oder Anzeichen für Wechselwirkungen und Komplexität.

In der Erklärung des Cynefin Framework gehe ich etwas ausführlicher darauf ein, [wie Du komplizierte und komplexe Umgebungen unterscheiden kannst](#).

## Digitale Transformation meets Stacey Matrix

Viele Unternehmen sehen in Bezug auf ihre digitale Transformation die größte Herausforderung auf der WIE Achse. Dabei ist die **erste Fehlannahme** zu denken, dass Digitalisierung nur kompliziert ist. Denn schon einfache neue Softwarelösungen haben eine [direkte Rückkopplung auf die Abläufe und Prozesse in deinem Unternehmen](#). Damit ist Digitalisierung leider nicht nur kompliziert, sondern komplex.

Das zweite Fehlannahme ist zu glauben, dass alle beteiligten Stakeholder ein gemeinsames Verständnis teilen, [was digitale Transformation bedeutet](#). Damit hast Du keine Übereinstimmung und kletterst in der Stacey Matrix die vertikale Achse nach oben. In Kombination mit der ersten Fehlannahme landest Du also schnell im Chaos. Statt also direkt in die Umsetzung zu starten, nimm Dir Zeit gemeinsam mit Kollegen zu verstehen, was digitale Transformation eigentlich bedeutet, um ein hohe Übereinstimmung in Bezug auf die Bedeutung der digitalen Transformation zu gewinnen.



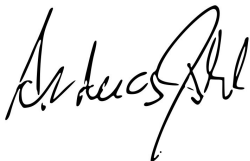


Stacey Matrix und digitale Transformation - Quelle: Andreas Diehl

## **Fazit - Wichtige Navigationshilfe für digitale Transformation und neue Arbeitskultur**

Die Stacey Matrix ist aus der neuen Arbeitswelt nicht wegzudenken. Dabei finde ich persönlich etwas schade, dass der ursprüngliche Gedanke von Ralph Stacey etwas unter- und verloren geht. Denn die Stacey Matrix nur auf den Einsatz agiler Methoden zu limitieren, würde seinem Namensgeber nicht gerecht. Vielmehr ist die Stacey Matrix eine wichtige Navigationshilfe für unternehmerische Alltagssituationen und kann Dir helfen mehr Klarheit und Orientierung auch in komplexe Entscheidungssituationen zu bekommen.

Viel Erfolg dabei.



### **Weiterführende Artikel:**

- [Kostenfreie E-Books und Arbeitsmaterialien](#)
- [eLearnings für deine digitale Transformation](#)
- [Cynefin Framework - komplex vs kompliziert](#)

### **Mit Andreas arbeiten:**

- [Co-Creation Workshops für komplexe Entscheidungssituationen](#)