



Wie bestimmt man die richtige Projektstrategie

Jedes Veränderungsprojekt hat seine Besonderheiten. Jedes Unternehmen hat individuelle Rahmenbedingungen. Jede Situation ist anders.

Grundsätzlich muss man sich bei jedem Projekt mit 3 wesentliche Grundfragestellungen beschäftigen und diese, möglichst, vor Start des Projektes definieren.

1. Mit welcher Art von Projekt haben wir es zu tun? Dieser Frage stellt auf die Struktur und die Charakteristik des Projektes ab.
2. Welcher ist/sind der/die richtige/n Projektmanager? Unabhängig von der Qualifikation und der Erfahrung, zeichnen jeden Projektmanager Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften aus. Diese sind insbesondere im Zusammenhang mit der Art des Projektes von Bedeutung.
3. Welche Strategie ist die Richtige? Die spezifische Vorgehensweise und die Festlegung der Rahmenbedingungen für das geplante Projekt unterscheiden sich wiederum wesentlich je nach Art des Projektes.

Oft wird diesen grundlegenden Überlegungen nicht ausreichend Bedeutung zugemessen. Es fehlt damit das wichtige „Fundament“ für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes. Erfolgreiches Projektmanagement beginnt also mit den Entscheidungen dieser grundlegenden Fragestellungen.

Ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit Veränderungsprozessen. Da nahezu alle Projekte auch Veränderungsprozesse sind, lässt sich die von mir entwickelte Veränderungsmatrix auch für die Fragestellung der Auswahl der richtigen Strategie heranziehen.

Dazu dient zunächst die Einordnung des beabsichtigten Projektes (der Veränderung) in ein Prozessportfolio, in dem 4 Grundarten von Veränderungsprozessen definiert sind.

Basierend auf den einzelnen Grundtypen dieser Portfoliomatrix kann man sowohl die entsprechenden Projektstrategien als auch, wie in einem anderen Beitrag näher behandelt, die Anforderungen an den/die Projektmanager direkt ableiten.

Typ I (hoch strukturierter, standardisierter Prozess)

Da sind zunächst die Prozesse/Projekte des Typ I (*). Hier empfiehlt sich die Anwendung einer Wiederholungsstrategie. Es gilt also ein möglichst erfolgreiches, nahezu identisches „Modell“-Projekt zu finden, welches dann als eine Art „Blaupause“ für das eigene Projekt herangezogen werden kann. Die Gefahr hierbei besteht natürlich in der möglichen Abweichung des eigenen Projektes von dem Muster-Projekt. Diesem Aspekt muss daher besondere Aufmerksamkeit gelten. Bei den hier charakterisierten Projekten sollte dies jedoch möglich sein. Die Umsetzung der Wiederholungsstrategie zielt dann darauf ab, die möglichst perfekte Reproduzierbarkeit zu erzielen und dabei höchstmögliche Effizienz zu erreichen. Beispiele findet man häufiger in der Umsetzung von einfachen IT- oder sehr Technik - konzentrierten Projekten. I.d.R. sind nicht allzu viele Mitarbeiter direkt einbezogen. Das würde gegen diesen Projekttyp sprechen.

Typ II (strukturierter Prozess, mit hohem Ressourceneinsatz)

Die Strategie für diesen Typ unterscheidet durchaus deutlich. Obwohl hier das Grundmerkmal des Bekanntheitsgrades der Problematik ähnlich ist, ist die Anforderung an die Strategie auf Grund der Komplexität sehr anders. Daher kann man hier am Ehesten von einer Adaptionsstrategie sprechen.

Konkret bedeutet das, dass man vorhandene und bekannte Projekte als Grundlage für das eigene Projekt durchaus nutzen kann. (z.B. zur Kosten- oder Ressourceneinsparung). Allerdings müssen die Unterschiede sehr genau herausgearbeitet und die eigene Strategie entsprechend angepasst werden. Gerade weil die Dimension Komplexität des Prozesses/Projekt so vielseitig ist, muss die Strategie zwingend adaptiert werden. Die Adaption dient eben nicht, wie beim Typ I, der Reproduzierbarkeit, sondern lediglich der Wirtschaftlichkeit bei der Strategieentwicklung.

TYP IV (offener, kreativer „Master“-Prozess)

Die bestimmende Charakteristik dieses Projekttyps erfordert eine völlig andere Ausrichtung der Strategie als bei den Typen I und II. Dominierend ist hier der Unbekanntheitsgrad des zu führenden Prozesses. Die umzusetzende Veränderung ist weitestgehend unbekannt; es gibt keine „Blaupausen“ aus ähnlichen Projekten und auch die Erwartungen bzw. Zielsetzungen sind nicht von vorneherein klar zu definieren. D.h. man muss sich sowohl an das anzustrebende Ergebnis als auch an die Vorgehensweise im Projekt herantasten. Aus diesem Grund sprechen wir hier von einer (Neu)-Entwicklungsstrategie. Entwicklungsstrategien unterscheiden sich ganz grundsätzlich von anderen Strategiearten. Vor allem dadurch, dass nicht zunächst das Ziel und eine entsprechende Zielformulierung festgelegt und danach der möglichst beste Weg zur Erreichung dieses Ziele gesucht wird. Bei Entwicklungsstrategien ist die Suche nach dem Ziel selbst Teil der Strategie. Oft wird diese Art von Prozessen auch als „offener“ Prozess bezeichnet. Für den Erfolg ist es wichtig, dass man die Komplexität des Prozesses/Projekt niedrig hält. Dies kann z.B. durch eine Teilung/Aufspaltung des Projektes gewährleistet werden.

TYP III (hochgradig komplex und völlig unbekannt: Überlebensprozess)

Diese Art des Veränderungsprozesses stellt die größte Herausforderung der in diesem Portfolio unterschiedenen Prozesstypen dar. Nicht nur, dass die Problematik völlig neuartig ist und es keinerlei Orientierungshilfen aus ähnlich gelagerten Prozessen gibt, kommt zusätzlich eben auch noch eine hohe Komplexität der Rahmenbedingungen der zu bewältigenden Veränderung hinzu. Man bewegt sich hier also in völligem Neuland und durch die Bedeutung des Problems geht es daher hier um die nachhaltige Existenz der Organisation. Entsprechend bezeichnen wir die Strategie für diesen Prozesstyp als Visionsstrategie. Häufig gehen solche Visionen soweit, dass sie allgemein als unrealistisch oder illusorisch angesehen werden. Gerade das kennzeichnet aber auch diese Strategie. Für die Umsetzung der Strategie gibt es oft keinerlei „rationalen“ Argumente und/oder Parameter; häufig einzig und allein der „Glaube an die Strategie“. Da die Vision das Einzige ist, an dem sich Strategie, Umsetzung und Umsetzer orientieren können, ist das Risiko des Scheiterns sehr groß. Es empfiehlt sich daher den Prozess(das Projekt) in „kleinere Stücke“ zu zerlegen und verschiedenen Prozesse des Typs IV daraus zu gestalten. Damit lassen sich die komplexen Anforderungen etwas reduzieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich steigern. Visionsstrategien sind in wirtschaftlich stabilen Zeiten eigentlich eher seltener. Häufiger anzutreffen in allgemein unruhigen und durch große Transformationen und Umbrüche gekennzeichneten Zeiten.



(*) zur vertiefenden Beschreibung der einzelnen Prozesstypen siehe Abhandlung über „Veränderungsprozesse-praktische Hilfe und Orientierung“ auf: <http://wm-interim-management.de/de/veraenderungsprozesse-praktische-hilfe-zur-einordnung-und-orientierung/>