

Projekte haben auch einen Charakter!

Von Bruno Jenny

Welchen Charakter hat Ihr Projekt? Was sind die Eigenheiten Ihres Projekts? Je nach Projektcharakter-Typ ergeben sich andere Schwerpunkte bei der Projektführung und -ausführung. Ein Pionierprojekt stellt andere Anforderungen an einen Projektleiter als z.B. ein Routineprojekt. Kennen Sie den Charakter Ihres Projekts, so können Sie gezielt mit diesen Eigenschaften arbeiten!

Erfahren Sie neue Erkenntnisse über Projektcharakterisierung (Teil 1), kristalline und fluide Intelligenz (Teil 2) sowie Wirkungs- und Abwicklungsaspekte (Teil 3).

EIN PROJEKT HAT AUCH EIGENHEITEN (TEIL 1)

Hand aufs Herz; als Sie einen Lebenspartner respektive -partnerin gesucht haben, haben Sie auf dem Niveau „ich Mensch und du auch Mensch“ den vis-à-vis sitzenden Menschen aufgefordert, Sie umgehend zu heiraten? Oder haben Sie - wie eigentlich üblich - eine Art Testphase eingelegt, um herauszufinden, welchen Charakter dieser Mensch hat?

Geht man etwas seriöser mit dem Wort „Projekt“ um - derzeit wird es vielerorts unachtsam in den Mund genommen - so hat das Wort „Projekt“, respektive was wir unter Projekt verstehen, bereits Charaktereigenschaften. Sie kennen sicher folgende Eigenschaften, welche in jedem Fachbuch zu finden sind u.a.:

- Projekte sind komplexe Vorhaben.
- Projekte sind zeitlich begrenzt.
- Projekt-Aufholkosten steigen exponentiell mit zunehmender Dauer.
- Projekte sind mit Unsicherheiten bezüglich Zeit und Kosten verbunden.
- Projekte sind bedrohlich.
- Projekte sind in sich geschlossen, weisen aber viele Berührungspunkte mit verschiedenen Stellen in der Unternehmensorganisation auf.
- Projekte sind integral.

Eine wesentliche Eigenheit, welche den Charakter eines Projekts beeinflussen kann, ist die Projektart. Es ist ein grosser Unterschied, ob Sie ein Bau-, Informatik- oder Eventprojekt führen. Analog zum Menschen wäre dies eine Stufe der Charakterisierung tiefer, so nach dem Motto „Ich Mann, du Frau – willst du mich heiraten?“.

RELEVANTE CHARAKTEREIGENHEITEN

Wie bei einem Menschen sind die einzelnen Charaktereigenschaften eines Projekts vielfältig; ein Projekt ist gespickt mit Charaktereigenschaften! Wird bei den Projektcharaktereigenschaften der Fokus zum Beispiel auf das Führen des jeweiligen Projekts gelegt, so können relevante Aussagen für das Management gemacht werden (siehe Abbildung 1). Allein aus dieser einfachen Darstellung kann abgeleitet werden, worauf beim Managen des Projekts ein besonderes Augenmerk gelegt werden muss. Mittels solchen Darstellungen von Charaktereigenschaften wie z.B. Abwicklungsrisiko oder Mitarbeiterbelastungsgrad können auch alle laufenden Projekte eines Projektportfolios sehr einfach verglichen werden.

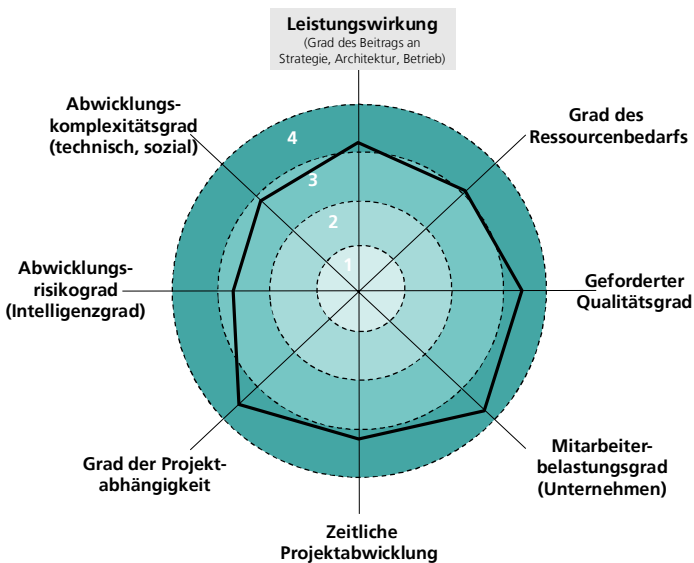


Abb. 1

KOMPRIMIERUNG AUF ZWEI WESENTLICHE EIGENHEITEN!

Im Zug der Entwicklung des gesamten Projektmanagements mit den entsprechenden Modellen und vorgeschriebenen Prozessen kristallisierten sich vermehrt die Anzeichen zweier wesentlichen „Eigenheiten“ von Projekten heraus, die es zu berücksichtigen gilt. Das heisst etwas vereinfacht ausgedrückt: Alle Projekte dieser Welt können, unabhängig von der Projektklasse und -art, bezüglich ihrer „Intelligenz“ und „Komplexität“ eingestuft werden.

Ist die soziale wie auch die technische Abwicklungskomplexität (einfache bis hin zu interdisziplinären Wirkungszusammenhängen) relativ einfach verständlich, bedarf es für die Intelligenz (siehe Abbildung 2) eine gewisse Erläuterung. Vereinfacht gesagt: Jedes Projekt hat wie ein Mensch eine existenzielle Intelligenz, sprich einen IQ-Wert. Gemäss dem Ansatz von Catell [Cat 1965], welcher ein Gruppenfaktorenmodell für das Messen der Intelligenz entwarf, kann man diese in fluid und kristallin unterteilen. Das heisst, wenn ein Projekt hoffentlich über eine existenzielle Intelligenz verfügt, stellt sich die Frage, wie die Konsistenz (unstrukturiert, unklar, unwissend etc. bis zu kompakt, leistungsfähig, wissend etc.) ist.

KRISTALLINE UND FLUIDE INTELLIGENZ (TEIL 2)

Ohne wissenschaftlich zu werden, können Projekte plakativ in „kristalline“ und „fluide“ Projekte eingeteilt werden.

Sind beim „kristallinen“ Projekt die Ziele, die Anforderungen und insbesondere der Lösungsweg klar, so können beim „fluiden“ Projekt oftmals nur die Globalziele klar definiert werden (z.B. wir expandieren nach China oder der Umsatz muss um 10 % gesteigert werden). Ein kristallines Projekt ist meistens in sich geschlossen klar abgrenzbar und dessen Komplexität ist relativ transparent z.B. bereits mehrmals durchgeführte Roll-Out-Projekte einer Software oder eines Kassensystems. Kristallin kann auch bedeuten, dass das Projektteam sich kennt und schon einige Projekte zusammen bewältigt hat; jedes Teammitglied beherrscht die eingesetzte Methode sowie die Instrumente etc. Demgegenüber ist bei einem fluiden Projekt die Methode wie man genau vorgehen will noch nicht klar. Die einzelnen Teammitglieder kennen sich noch nicht etc.

DIE WIRKUNG DES CHARAKTERS

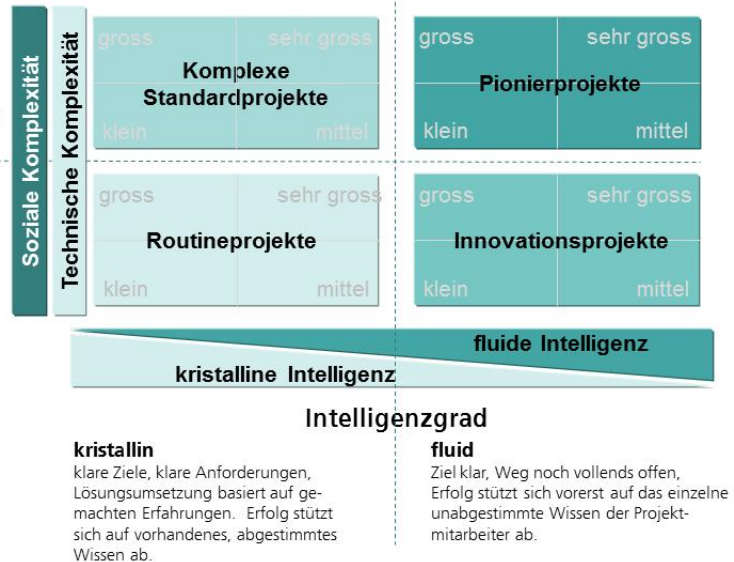
Diese Aufteilung in kristallin und fluid zusammen mit der sozialen und technischen Komplexität hat eine grosse Wirkung auf verschiedene Aspekte der Projektabwicklung bzw. auf das gesamte Vorgehen.

Allein bei Betrachtung des vorhandenen, strukturierten und dokumentierten Know-hows unterscheiden sich kristalline und fluide Projekte enorm. Ist beim kristallinen Projekt das benötigte Know-how umfassend dokumentiert und können die benötigten Kompetenzen der

Projektmitarbeiter klar aufgezeigt und aufeinander abgestimmt werden, so ist dies bei den fluiden Projekten nicht der Fall. Meistens gibt es nur grobe Vorstellungen von den Zielen. Das ganze Know-how, die zum Teil sehr differenzierte Vorstellung über das Endprodukt etc. sind erst in den Köpfen der einzelnen beteiligten Personen (bei denen man wenigstens hoffen kann, dass eine gewisse Menge

hoch
bereichsübergreifende, interdisziplinäre, komplexe und komplizierte Wirkungszusammenhänge
komplexe Regulierung und Steuerung von den betroffenen Komponenten

gering
hauptsächliche Zusammenarbeit im Fachgebiet, einfache Wirkungszusammenhänge, kleines Risiko
einfache Regulierung und Steuerung von den betroffenen Komponenten



an fluider Intelligenz vorhanden ist). Dieses Know-how muss über mehrere Iterationen unter Zuhilfenahme geeigneter Instrumente und mit flexiblem Vorgehen erst noch zu einem gemeinsamen, abgestimmten, ergebnis-orientierten, projekt-spezifischen Know-how entwickelt werden.

EINFACHE TYPISIERUNG

Bei der Gegenüberstellung dieser zwei Dimensionen resultiert, wie in der Abbildung 2 aufgeführt, eine Typisierung von vier Projektarten:

- **Routineprojekte** können als diejenigen Projekte bezeichnet werden, bei welchen ein hoher Grad an Erfahrung existiert. Demzufolge können sie standardisiert und einfach abgewickelt werden. Eine Kostenabweichung von 5% bedeutet bei solchen Projekten schon eine rote Projektampel!
- **Komplexe Standardprojekte** sind Vorhaben mit klar umrissenen Aufgabenstellungen, bei denen Methoden und Hilfsmittel aufgrund bisheriger Erfahrungen bis zu einem gewissen Grad formalisiert und standardisiert sind. Die fachlichen, sozialen und technischen Vernetzungen im Projekt sind sehr vielfältig z.B. unternehmensweit oder sogar weltweit ein ERP-System einzuführen.
- **Innovationsprojekte** sind Vorhaben mit einem klaren Ziel, jedoch offenen Fragestellungen. Diese Projekte benötigen eine umfassende Intelligenz, die allenfalls in den Köpfen einzelner Personen vorhanden, aber noch nicht klar strukturiert niedergeschrieben worden ist. Die

involvierten Personen können aufgrund ihres Expertenwissens die definierte und notwendige Methode des Vorgehens problembezogen umsetzen; z.B. ein Produkteentwicklungsprojekt, welches basierend einem bereits existierenden Produkt neue innovative Elemente entwickelt.

- **Pionierprojekte** sind oft folgenreiche Eingriffe in die Organisation, bereichsübergreifend, haben hohen Neigkeitsgehalt und sind extrem risikoreich, da allenfalls das Faktenwissen zwar bei einzelnen Experten vorhanden ist, diese haben jedoch selbst noch kein gesichertes Handlungswissen aufgebaut. Der Aufgabenumfang ist daher schwer abzuschätzen. Eine Kostenabweichung von 10 % würde bei einem solchen Projekt in der Phase Konzeption noch nicht einmal die Farbe Gelb auslösen.

ABWICKLUNGS- UND WIRKUNGSBEZOGENE CHARAKTERISIERUNG (TEIL 3)

Werden die bewerteten Charakteraspekte eines Projekts in einem Kiviat-Diagramm betrachtet, so erkennt man einerseits, wie bereits erwähnt, seine Eigenheiten, andererseits lassen sich diese nun einfach in Wirkungs- und Abwicklungsaspekte unterteilen (siehe Abbildung 3).

Folgerichtig könnte man für ein Vorhaben zwei verschiedene Charakterbilder zeichnen: eines für die Wirkung (Strategiebeitrag, Umsatzsteigerung etc.) des Vorhabens und eines für die Abwicklung (Abhängigkeiten, Ressourcenbedarf etc.). Es kann sehr gut sein, dass ein Projekt einen sehr „kleinen“ Abwicklungscharakter (Risikograd, benötigte Abwicklungszeit etc.), jedoch einen sehr „grossen“ Wirkungscharakter (betroffene Organisationseinheiten, Risikoimpact etc.) hat. Oder auch umgekehrt. So kann z.B. ein Infrastrukturprojekt, bei dem man etwas erneuern muss, in der Abwicklung sehr umfassend und komplex sein. Die unmittelbare Wirkung ist jedoch sehr gering. Funktional kann so genau das „Gleiche“ gemacht werden wie früher, aber technisch moderner.

Wichtig zu berücksichtigen ist, dass der abwicklungsbezogene Charakter sich im Laufe des Projekts stark verändern kann. Grundsätzlich kann sich je nach Zielabweichung auch der Wirkungscharakter verändern. Werden diese zwei Grafiken jeweils im Projektstatusbericht aufgezeigt, so erkennt das Management sehr einfach diese meist schleichende Charakterveränderung.

DEN RICHTIGEN BLICK AUF DIE CHARAKTERE?

Welche Aspekte konkret in der Praxis für eine Projektcharakterisierung berücksichtigt werden, obliegt dem jeweiligen Unternehmen. Wurde in der Vergangenheit dieser charakterbezogenen Betrachtung nicht entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt, entwickelten sich die Projekte in den Unternehmungen, trotz gut gemeinter Q-Modelle, intensiver Schulungen und unter Einsatz kräftiger softwaregestützter Instrumente, in ein formal getriebenes, administratives Vorgehen.

Anders gesagt: In der Vergangenheit wurde zu wenig auf den Grundcharakter eines Projekts Rücksicht genommen. Was verwendet wurde, war ein auf die Projektart und -klasse abgestütztes Tailoring. Dies bewirkte nicht selten ein formal richtiges, aber starres Vorgehen, welches nicht dem eigentlichen Charakter des Projekts entsprach.

WO HAT DER CHARAKTER SEINE WIRKUNG

Es gibt eine Vielzahl von Tailoringtools, welche auf der Projektklassifizierung aufsetzen und die Möglichkeit geben, das Projekt bezüglich der Lieferobjekte richtig zu konfektionieren. Diese einfach gestrickten Tools reichen jedoch nicht mehr. Was benötigt wird, sind Tools, welche mit gezielten Fragen den Charakter eines Projekts erörtern lassen. Der Charakter wird in einer klar verständlichen Form dargestellt. Durch das Aufzeigen von Diskussionspunkten werden/können erfolgssichernde Massnahmen eingeleitet werden. Wie die Abbildung 3 aufzeigt, können folgende Punkte anhand des Charakters diskutiert werden:

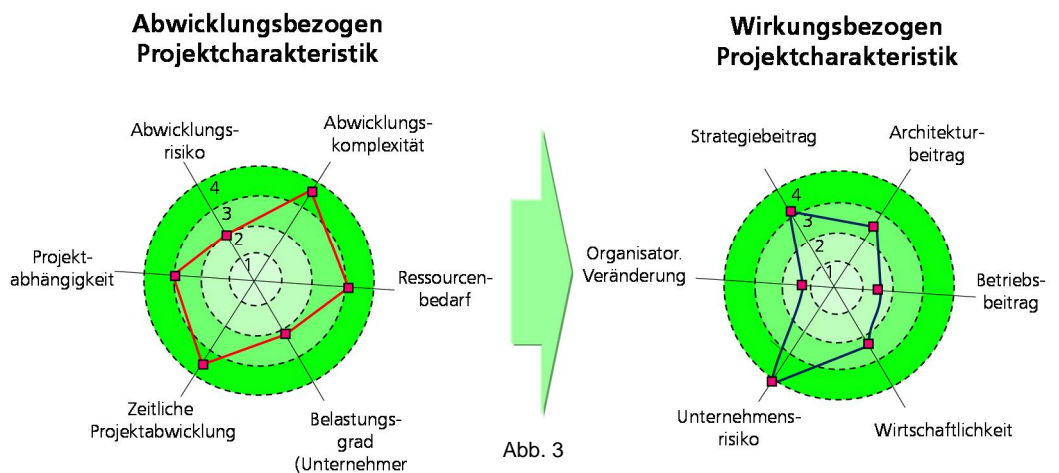


Abb. 3

1. Welche Risiken verbergen sich hinter dem dargestellten Projektcharakter? Worauf müssen die Verantwortlichen im Speziellen achten?
2. Welcher Stakeholder kann dieses Projekt am besten unterstützen? Oder generell, wie müssen sie das Stakeholder Management einsetzen, um dieses Projekt mit diesem Charakter erfolgreich zu führen.

3. Erwartungen an die Schätzgenauigkeit: Wie genau kann der Aufwand bei welchem Meilenstein mit diesem Projektcharakter geschätzt werden? Wie genau kann überhaupt geplant werden?
4. Welche Vorgehensmethodik passt zu diesem Projektcharakter? Ab welchem Zeitpunkt muss allenfalls das Vorgehen geändert werden?
5. Welche Lieferobjekte bedingt dieser Projektcharakter?
6. Welcher Projektleiter ist geeignet, diesen Projektcharakter zu führen? Respektive wie kann das Management den Projektleiter unterstützen, dass er dieses Projekt erfolgreich führen kann?

WAS IST DER NUTZEN?

Der Nutzen einer gezielten Charakterisierung ist mannigfaltig. Neben dem, dass die grösste Problematik (Haben wir den richtigen Projektleiter für das Projekt?) besser geprüft werden kann, gibt es eine Vielzahl von weiteren positiven Effekten, so zum Beispiel:

1. Alle involvierten Personen haben die gleiche Sichtweise bezüglich der Herausforderungen – das heisst es gibt viel weniger Reibverlust zwischen den verschiedenen Parteien.
2. Wesentlich verbessertes Verständnis des Managements, welche Projekte sich in ihrem Portfolio befinden und wie die Verantwortlichen mit diesen Projekten umgehen können.
3. Es kann ein gezieltes, modulares Tailoring vorgenommen werden – das heisst das Projektteam arbeitet effizienter indem zum Beispiel gezielt und einfach Abwicklungsszenarien erstellt werden können.
4. Frühindikatoren, die zum Beispiel zu erkennen geben, welche Mitarbeiterkompetenz oder Managementunterstützung etc. nötig sind - das heisst dank den Frühindikatoren kann die Reaktionszeit von Massnahmen verkürzt werden.
5. Verbessertes Monitoring – das heisst schleichende Veränderungen des Charakters sind schnell erkennbar und können daher früher gezielt gesteuert werden.
6. Gezielteres Controlling. Nicht jeder Projektcharakter benötigt das gleiche projektübergreifende Controlling.
7. Es ist ersichtlich, welches Vorgehensmodell sich entsprechend für den analysierten Charakter eignet - das heisst das effiziente Arbeiten kann massgeblich gesteigert werden.

8. Wie bereits einleitend erläutert, wird sehr gut ersichtlich, welche Fähigkeiten der Projektleiter haben sollte - das heisst diese temporäre Partnerschaft (Projekt mit Projektleiter) kann optimiert werden.
9. Vergleichbarkeit von abgeschlossenen Projekten wird massgeblich verbessert - das heisst, die Unternehmung kann gezielt professionelles Projektmanagement entwickeln.

ABSCHLIESSEND

Neben der Projektklassifizierung (klein, mittel, gross etc.) ist die Projektcharakterisierung heute eine zwingende Ergänzung für eine effektive und effiziente Projektabwicklung. Es macht dem Management wie auch dem Projektteam vieles verständlicher, was ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Ich bin überzeugt, dass ein erfolgreiches Projekt wie auch eine erfolgreiche Partnerschaft wesentlich darauf beruht, dass die darin involvierten Personen die Eigenschaften des Projekts respektive Partners erkennen und damit professionell umgehen können.

B. Jenny, Projektmanagement – Wissen für den PM-Profi, VDF Verlag, 2014 / ISBN 978-3-7281-3565-0

Bruno Jenny, Inhaber der SPOL AG für Projekt- und Portfoliomanagement, Zug, ist an diversen Fachhochschulen, Universitäten und Firmen als Dozent sowie erfolgreicher Referent zum Thema Projekt- und Portfoliomanagement tätig. Er hat langjährige Erfahrung bezüglich Aufbau und Führen von strategischen Projektportfolios, Krisenmanager für schwierige Projekte, Coach und Berater bezüglich Unternehmensentwicklung, Vorstandsmitglied der SPM.
(www.brunojenny.ch,
www.spol.ch)

