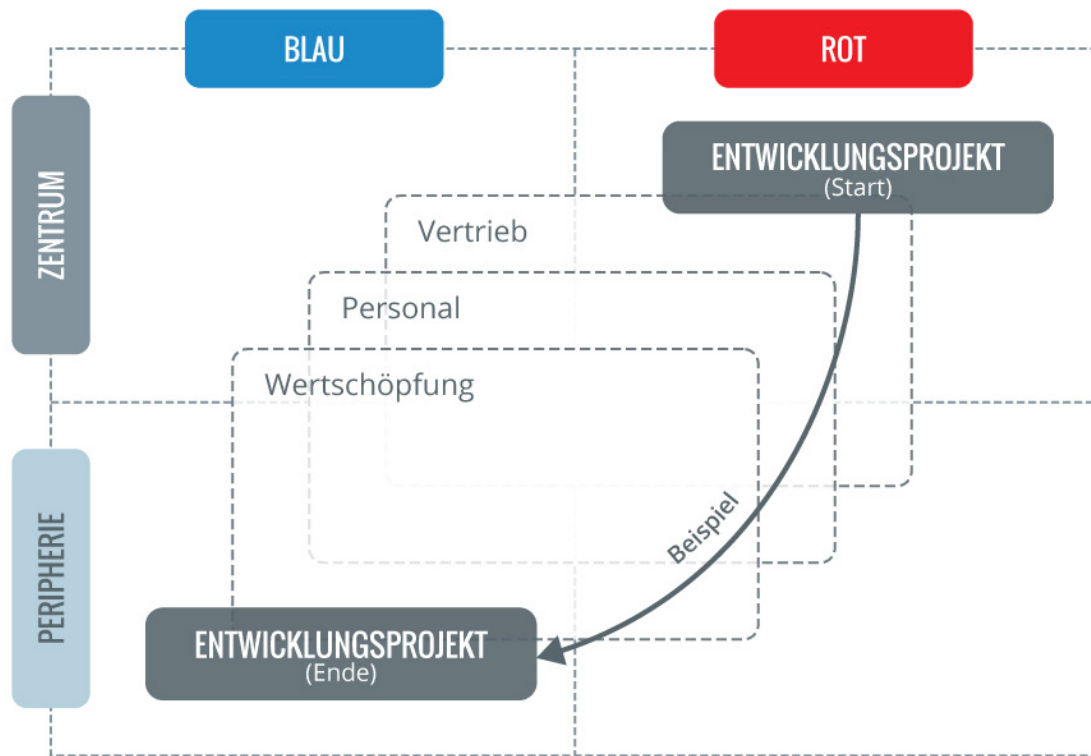


Projekte und ihre Umgebungen - nicht nur „Blau“ und „Rot“



Ein Unternehmen hat drei Möglichkeiten, Probleme zu lösen: Die Linie für Alltagsprobleme, dynamik-robuste Projekte für Innovation und die temporär modifizierte Linie für den Rest. Der linke Ast fehlt oft.

Der Charakter eines Projekts, oder allgemein einer Funktion, ist bestimmt durch das zu lösende Problem und durch seine Umgebung „vor Ort“ im Unternehmen. Eine Möglichkeit, diesen Ort zu bestimmen, sind die vier Quadranten, die sich durch die beiden Unterscheidungen „Rot“/„Blau“ und „Zentrum“/„Peripherie“ ergeben. In der Abbildung sind einige Beispiele eingetragen. Position und Gestalt können in je-dem Unternehmen anders aussehen.

Ein Projekt kann in diesem Diagramm fast jede Position und Gestalt annehmen. Im Laufe seiner Existenz wandert es sogar in diesen vier Quadranten. Ein Projekt zur Produktentwicklung zum Beispiel startet „rot“ im Zentrum (links oben) und endet „blau“ in der Serienfertigung der Peripherie (rechts unten).

Wenn sich die Umgebung eines Projektes so stark ändern kann, so kann die notwendige Technik seines Managements nicht gleich bleiben. Ein innovatives Projekt in dynamischer Umgebung muss anders gemanagt werden als ein Routineprojekt in statischer Umgebung. Viele Projekte scheitern, weil versucht wird, mit einer einzigen Managementtechnik auszukommen. Für Projekte mit dominantem Zentrum oder mit dominanter Peripherie als Umgebung ergeben sich folgende Unterschiede:

Projekte in der Peripherie

- Hohe, extern (Markt) verursachte, Dynamik als Umgebung
- Die Nähe zur Wertschöpfung ermöglicht eine externe Referenz als Lernumgebung.
- Beispiel: Prozessoptimierung in der Serienfertigung (Kaizen)

Projekte im Zentrum

- Hohe, intern verursachte Dynamik bzw. Chaos (Konflikte, Intrigen...) als Umgebung
- Die Wertschöpfung ist fern. Nur das Management als interne Referenz ist Lernumgebung.
- Beispiele: Innovation, Produktentwicklung, Organisation und Strategie-Entwicklung

Es hilft, wenn ein Projekt weiß, in welcher dieser Umgebungen es sich gerade befindet.