

Informationstechnische Projekte

Kompetenzbereich	Projektmanagement
Thema	Projektdiskontinuitäten

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
Definition und Begriffe.....	2
Strategien.....	3
Erfolgsfaktoren.....	4

Einleitung

Projektdiskontinuitäten bezeichnen im Projektmanagement Störungen im regelmäßigen und standardisierten Ablauf von Projekten, die das ordnungsgemäße Fortführen des Projekts wie geplant erschweren oder unmöglich machen.

Definition und Begriffe

Projekte als soziale Systeme unterliegen stetigem Wandel. Dieser Wandel kann sowohl kontinuierlich, als auch diskontinuierlich stattfinden.

Der kontinuierliche Wandel erfolgt durch Produktentwicklungen, Investitionen (Infrastruktur, Immobilien, ...) und auch Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung. Kennzeichen für diese Art des Wandels sind quantitative, inhaltliche und schrittweise Änderungen.

Diskontinuierlicher Wandel ist z.B. die Folge der Fusion mit anderen Unternehmen, das Eingehen strategischer Allianzen, des Einsatzes und der Verfügbarkeit neuer Technologien oder des unvorhergesehenen Verlusts von Marktanteilen durch neue Mitbewerber. Hier kommt es zu qualitativ sprunghaften Änderungen, die zu einer neuen Identität der Organisation führen.

Kontinuierlicher Wandel wird auch „first order change“ und diskontinuierlicher Wandel als „second order change“ bezeichnet.

Zu den Diskontinuitäten in Projekten zählen somit:

- eingetretene Risiken
- Änderungsanforderungen
- Nachforderungen
- Projektunterbrechung
- Sistierung
- Projektabbruch



Diese Diskontinuitäten können zu Projektkrisen führen, aber auch Projektchancen ermöglichen.

Zur Steuerung des kontinuierlichen Wandels in Projekten stehen Instrumente des traditionellen Projektmanagements, wie das Projekt-Controlling oder das Change-Management zur Verfügung. Dadurch wird gewährleistet, dass Projektziele angepasst, Strukturen verändert und nach Bedarf Ressourcen zugeführt oder freigesetzt werden.

Bei einer Diskontinuität kommt es zu einer Instabilität des Projekts. Das Projekt steht vor unterschiedlichen Entwicklungspfaden. Dies bietet einerseits die Chance zu einer sprunghaften Höherentwicklung, jedoch besteht andererseits die Gefahr eines Projektabbruchs.

Für das professionelle Management von Projektdiskontinuitäten reichen traditionelle Projektmanagementmethoden alleine nicht. Eine Bewertung der Chancen und Risiken, die Neuplanung des Projekts und die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Teams brauchen Zeit und Raum für Reflexionen, sowie eine unabhängige professionelle Begleitung/Führung durch diese kritische Phase.

Strategien

Grundsätzliche Strategien sind:

- Das **Redesign** des Projekts: Das Projekt wird **neu geplant** und das Team wird durch den **Paradigmenwechsel** geführt.
- Projekt**abbruch**: dies stellt die **Katastrophe** für das soziale System Projekt dar. Die Überlebensfähigkeit ist nicht mehr gewährleistet
- Projekt**unterbrechung**: Aus Sicht des Projektauftraggebers kann es sinnvoll sein, auf eine Änderung von wichtigen externen Einflussfaktoren zu warten und dann das Projekt wieder fortzusetzen.

Ziele der Bewältigung einer Projektkrise sind die Limitierung des Schadens bzw. Nutzung der Potentiale, sowie die Schaffung der Grundlagen für eine erfolgreiche Fortführung.



Zur Bewältigung von Projektdiskontinuitäten können 6 wesentliche Schritte angewandt werden:

1. **Kommunikation** der Diskontinuität: Voraussetzung für die Bewältigung einer Diskontinuität ist das **Bewusstmachen** einer neuen Wirklichkeit. Erst dadurch kann das soziale System „Projekt“ reagieren und die Bewältigung in Angriff nehmen. Eventuell wird hier die Führung an einen Krisenmanager übergeben.
2. Planen und Durchführen von **Sofortmaßnahme** zur **unmittelbaren Schadensabwehr**.
3. **Ursachenanalyse**: Identifikation und Analyse der Problem-Treiber bzw. der neuen Potentiale, die die Diskontinuität hervorgerufen haben.
4. Aufzeigen von **alternativen Strategien** und Herbeiführen einer Entscheidung: Dem Projektauftraggeber werde die alternativen Strategien aufgezeigt und deren Konsequenzen beschrieben, sodass eine Entscheidung für die künftige Ausrichtung des Projekts getroffen werden kann.
5. **Bewältigung** der Diskontinuität: Hier wird auf Basis der strategischen Vorgabe das Projekt neu geplant, sowie die Neugestaltung der Umweltbeziehungen vorgenommen.

-
6. **Künftige Ausrichtung**: Die Projektkrise wird durch einen Kommunikationsakt abgeschlossen. Falls ein Krisenmanager eingesetzt wurde, gibt er die Führung wieder an einen Projektleiter ab.

Erfolgsfaktoren

Die Bewältigung einer Projektdiskontinuität bedarf eines hohen Maßes an Kreativität und Disziplin des Projektteams. Schwächen sind zu identifizieren und zu beseitigen, Stärken sind auszubauen. Die Beziehung zu den Stakeholdern ist neu zu bewerten und neu zu gestalten. Dies erfordert beim Krisenmanager einerseits diplomatisches Geschick sowie Durchsetzungsvermögen und andererseits die Fähigkeit, schwierige, eventuell unpopuläre Entscheidungen umzusetzen.