

Sonderdruck

Spezialisieren – aber worauf?

## Strategische Karriereplanung mit dem EKS-Modell

Projektmanager, die einen Orientierungsrahmen für professionelles Projektmanagement suchen, finden diesen in den allgemein bekannten und anerkannten Standards von PMI (PMBOK), IPMA (ICB) und AXELOS (PRINCE2). Eine Fülle von Fachbüchern ergänzt und variiert die dort angesprochenen Inhalte. So wird auch schnell klar, welche Ausbildungen man absolvieren soll, um die benötigten Kenntnisse zu erlangen. Weitgehend alleingelassen sind Projektmanager jedoch, wenn es darum geht, auf dieser Basis konkrete Karriereentscheidungen so zu treffen, dass die größte Aussicht auf Erfolg besteht.

Dieser Beitrag stellt ein Handlungsmodell vor, das solche Entscheidungsprozesse unterstützen kann: die "Engpasskonzentrierte Strategie" (EKS), begründet von Wolfgang Mewes.

Am Beispiel der persönlichen Karriereplanung wollen wir das Potenzial der EKS für berufliche Entscheidungssituationen zeigen. Dabei richten wir uns an ProjektmanagerInnen, die sich in dieser Rolle professionalisieren wollen und nicht an jene, die Aufgaben des Projektmanagements anlassbezogen übernehmen und nur diese eine Herausforderung möglichst erfolgreich bewältigen wollen. Professionelle ProjektmanagerInnen finden wir immer dort, wo Projektmanagement einen signifikanten Anteil bei der Erstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung hat, die ein Unternehmen verkauft.

Bevor wir uns dem Potenzial der EKS als Handlungsmodell für ProjektmanagerInnen zuwenden, sollen zunächst die wesentlichen Elemente der EKS-Theorie kurz erklärt werden.

### Theorie der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS)

Wolfgang Mewes begann seine berufliche Laufbahn als Bilanzbuchhalter und Wirtschaftsprüfer und schrieb einen Fernkurs für diese Zielgruppe. In der Auseinandersetzung mit dem weiteren Berufsverlauf der Kursteilnehmer interessierte ihn zunehmend, warum manche Absolventen extrem erfolgreich waren und andere, bei gleichen oder sogar besseren

#### Autor



#### Dr. Gerhard Friedrich

Psychologe, spezialisiert auf Beratung für organisatorische & informationstechnologische Veränderungsprojekte. Geschäftsführender Gesellschafter der 360PM Dr. Friedrich & Partner KG

Kontakt: [gfr@360pm.eu](mailto:gfr@360pm.eu)



#### Dr. Rupert Schmutzer

Soziologe, berät Unternehmen bei der Suche und Auswahl von Führungskräften und Schlüsselpersonen

Kontakt: [rupert.schmutzer@isg.com](mailto:rupert.schmutzer@isg.com)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

- › [Potenzialanalyse für Projektleiter und -mitarbeiter](#)
- › [Erlebnisorientierte Karriereentwicklung](#)
- › [Gehalt und Karriere im Projektmanagement – Status quo 2013](#)

sowie in den Rubriken:

- › [Karriereplanung](#)

#### Service-Links



- › [Das große 1x1 der Erfolgsstrategie](#)

Qualifikationen, ihre Füße nicht auf den Boden brachten. Sein Zugang zu dem Thema war also ein empirischer, die theoretischen Grundlagen zur Erklärung seiner Beobachtungen erarbeitete er sich schrittweise als Autodidakt, wobei er vor allem in der Biologie und Kybernetik fündig wurde.

Mewes fasste seine Erkenntnisse in einigen Publikationen zusammen und entwickelte auf deren Basis einen umfangreichen Fernkurs, der mit Hilfe zahlreicher Fallbeispiele und Übungsaufgaben die Umsetzung für die konkrete Situation des Kursteilnehmers fördern sollte. Dieser Kurs war in seiner Informationsfülle sicher keine leicht verdauliche Kost, er lieferte mit seiner Präzision und Leidenschaft aber einen Impuls, der viele, so auch einen der Autoren dieses Artikels, nachhaltig geprägt hat.

Im Jahr 1990 brachte der Verlag der Frankfurter Allgemeine Zeitung eine modernisierte Fassung heraus, annähernd zeitgleich erschien die erste Auflage einer Buchfassung von Kerstin Friedrich (die Namensgleichheit mit einem der Autoren dieses Artikels ist Zufall). Weitere Auflagen mit den Ko-Autoren Edgar Geffroy, Lothar Seiwert und Fredmund Malik folgten. Derzeit ist das Buch in der 20. Auflage mit den Autoren K. Friedrich, F. Malik und L. Seiwert am Markt. Im Jahr 2009 erwarb Fredmund Malik alle Werknutzungsrechte an der EKS und gliederte diese in das Schulungs- und Beratungsangebot seines MZSG ein. Dort firmiert sie nun als Teil der MAS ("Malik Alleinstellungstrategie").

Prominente Anwendungsfälle, wie die Firmen Kärcher, Fielmann und Kieser Training, belegen das Erfolgspotenzial der EKS. Aber auch die wenig bekannten, aber durchwegs am Weltmarkt führenden mittelständigen Unternehmen, die Hermann Simon in seinem Buch analysiert und vorgestellt hat (Simon, 1996), haben mit den Prinzipien der EKS Erfolg – wobei es keine Rolle spielt, ob die Unternehmen diese bewusst eingesetzt oder aus eigener Erkenntnis gehandelt haben. Nicht zuletzt ist auch Lothar Seiwerts Positionierung als "Zeitmanagement-Experte" und die nachfolgende Weiterentwicklung (gemeinsam mit Tiki Küstenmacher) zum vielschichtigen Konzept des "Simplify your life" ein Paradebeispiel für die erfolgreiche – und in diesem Fall bewusste – Anwendung der EKS-Prinzipien.

## Die Kernaussagen der EKS

In seinem Geleitwort zur 16. Ausgabe der "Erfolgsstrategie" definiert Mewes den Kern des Begriffs "Strategie" als "Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle". Und erklärt weiter: "Die EKS ist die Lehre vom effektiven Einsatz jeder Art von Energien. Ihre Gesetze gelten systemübergreifend [...]. Ob Sie Ihren Firmen- oder Abteilungserfolg, Ihr (Selbst-)Management oder Ihre Karriere verbessern wollen: Sie müssen Ihre Kräfte bündeln und auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrieren".

Mewes hat die Erfolgsrezepte in vier Prinzipien zusammengefasst und für die Umsetzung dieser Prinzipien ein siebenstufiges Vorgehensmodell erarbeitet (das Wort Rezept verwenden wir hier bewusst, weil Mewes den Anspruch auf eine konkrete Handlungsanleitung stellte). Diese Prinzipien, das Vorgehensmodell sowie eine Vielzahl von methodischen Anleitungen und Werkzeugen bilden ein vielschichtiges System mit dem Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg von Personen, Unternehmen und Organisationen zu sichern.

## Die vier EKS-Prinzipien

Verschiedene Autoren und Ko-Autoren haben die von Mewes als Kern seiner Strategielehre genannten vier Prinzipien unterschiedlich formuliert, vielfach sogar Inhalte ausgetauscht. Wir folgen bei der Benennung der Prinzipien

der aktuellen Ausgabe der "Erfolgsstrategie", zu der Mewes ein Geleitwort verfasst hat; man kann also davon ausgehen, dass die Inhalte des Buchs mit den Intentionen des Urhebers der EKS übereinstimmen. In den Erläuterungen greifen wir manchmal auf Formulierungen früherer Publikationen zurück, in denen Mewes immer wieder durch seine bildhafte Sprache beeindruckt und überzeugt.

## **Prinzip 1: Konzentration statt Verzettlung**

Voraussetzung jedes Erfolgs ist die Konzentration der Kräfte auf vorhandene Stärken. Zuspitzung bringt bei gleichem Kräfteinsatz mehr Durchschlagskraft als Breite. Egal wie groß also die eigenen Talente und Ressourcen sind – mit Spezialisierung kann man stets mehr Wirkung erzielen. Diese zentrale Botschaft widersprach beim erstmaligen Erscheinen völlig dem Ideal des Generalisten als Fundament der persönlichen Karrierestrategie und kollidierte mit den damals dominierenden Diversifikationsempfehlungen für Unternehmen.

## **Prinzip 2: Minimumprinzip**

Man kann auch mit geringen Kräften eine große Wirkung erzielen, wenn man auf den richtigen Punkt zielt (dies entspricht der Metapher des Kampfs von David gegen Goliath). Wenn man "das brennendste Problem seiner Zielgruppe" adressiert, gewinnt man höchste Aufmerksamkeit und Unterstützung. Wenn man dieses verfehlt, erntet man – bei gleichem Aufwand – Desinteresse.

## **Prinzip 3: Immaterielles vor Materiellem**

Anziehungskraft zählt mehr als Kapital, Ideen mehr als Besitz, denn mit diesen immateriellen Gütern kann man sich die materiellen Ressourcen beschaffen. Umgekehrt funktioniert das selten. Phantastische Kaufpreise für Unternehmen, die noch nie Gewinn gemacht haben, bestätigen die Geltung dieses Prinzips – wenn auch oft in weit überzogener und damit nicht nachhaltiger Weise.

Red Bull exerziert das in großem Maßstab vor, adressiert Menschen, die einen gewissen Kick suchen und bietet diesen ein Getränk an (das man nicht selbst herstellt), sponsert zum Image passende Sportler bzw. Sportarten und Events, verkauft dieser Zielgruppe und allen, die gerne dazu gehören würden nebenbei noch Fernsehen, Mobiltelefone (auch hier wird die Produktion anderen überlassen), Zeitschriften etc. Das Kapital des Unternehmens besteht überwiegend aus ideellen Werten – ganz im Sinne dieses EKS-Prinzips.

## **Prinzip 4: Nutzenmaximierung**

Ein Nutzenangebot für eine definierte Zielgruppe ist die beste Grundlage für langfristigen materiellen Erfolg. Mewes leitet die Nutzenorientierung nicht aus einer ethischen Prämisse ab, sondern aus empirischen Beobachtungen erfolgreicher Personen und Unternehmen sowie aus kybernetischen Prinzipien. In einer Marktwirtschaft sind Kunden nur zum Kauf bereit, wenn ihnen das Angebot einen subjektiv empfundenen Nutzen bietet. Wenn dieser Nutzen ein "brennendes" Problem löst, steigt die Kaufmotivation exponentiell an. Dieses Problem muss keineswegs materiell sein, sondern kann viel mit Image und Emotion zu tun haben (siehe auch EKS-Prinzip 3) – das demonstriert z.B. Apple in den letzten Jahren auf eindrucksvolle Weise. Dies gilt für Produkte und Dienstleistungen aller Art, Mewes sieht aber auch die Situation eines Jobsuchenden bzw. eines Angestellten analog.

Das Konzept, den Nutzen für eine Zielgruppe in den Mittelpunkt jedes Vorgehens zu stellen, nutzt auch die Erkenntnis, dass so Unterstützung aus der Umwelt mobilisiert wird – sei es durch die Bereitschaft, dafür gute Preise zu bezahlen, sei es durch Unterstützung bei der weiteren Verbesserung des Angebots. Mewes betont immer wieder, dass Kunden an der Existenzhaltung von Personen oder Unternehmen, die ihr brennendstes Problem lösen, aus durchaus egoistischen Gründen interessiert sind und daher auch bereit sind, diese aktiv zu unterstützen.

## Das EKS-Vorgehensmodell zur Karriereplanung

Herzstück der EKS ist ein Phasenmodell der Strategieentwicklung, das die vier vorgestellten Prinzipien in einen Prozess umsetzt. Es umfasst sieben Elemente, die nacheinander zu durchlaufen sind. Mewes hat diese Sequenz immer als Spirale dargestellt, es ist also kein einmaliger Vorgang. Strategieentwicklung ist bei Mewes als lernendes System konzipiert, das auf positives und negatives Feedback der Umwelt reagiert und sich so weiter optimiert. Auch für das Phasenmodell liegen verschiedene Formulierungen vor, wir halten uns dabei an die 16. Auflage der "Erfolgsstrategie".

Welches Potenzial die EKS für die Karriereplanung von ProjektmanagerInnen hat, lässt sich unserer Ansicht nach am besten zeigen, indem man das Vorgehen in diesem Modell beschreibt. Unsere Erläuterungen beschränken sich auf Kernaussagen; für die zahlreichen methodischen Tipps – unserer Meinung nach eine der herausragenden Stärken der EKS – sei auf die Originalpublikationen verwiesen (siehe Abschnitt "Literatur").

### Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken

Die EKS setzt immer an der Ist-Situation an. Nur Stärken, die bereits vorhanden sind, können die Grundlage eines nachhaltigen Erfolgs sein. Mewes fordert hier einen Detaillierungsgrad, der weit über Gemeinplätze hinausgeht. Ziel ist eine Auswahl an wirklich hochspezifischen und ganz konkret beschriebenen Merkmalen und Erfahrungen, für die Mewes das etwas sperrige, aber treffende Wort "Differenz-Eignung" verwendet. Das müssen nicht immer Stärken im engeren Sinn sein, auch eine durchlaufene Krise, regionale Randlagen oder die Zugehörigkeit zu einer Minderheit können mit anderen Faktoren kombiniert den Unterschied ausmachen, der in den weiteren Phasen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil – einer "Unique Selling Proposition" (USP) – ausgebaut wird.

Um mit einer solchen Analyse zu beginnen, können ProjektmanagerInnen zunächst die persönlichen Stärken in einem Brainstorming erarbeiten. Früher oder später sollten sie die Ergebnisse jedoch durch eine umfassendere Analyse verfeinern, bei der sie sich auf Referenzmodelle beziehen. Als ein solches eignet sich z.B. der IPMA-Standard, welcher direkt auf die Kompetenzen von Projektmanagern abzielt und drei Bereiche unterscheidet:

- Technische Kompetenzen
- Verhaltenskompetenzen
- Kontextkompetenzen.

Die dahinterliegenden detaillierten Qualifikationen können die Phantasie durchaus anregen.

Weniger bekannt ist der PMI-Kompetenzstandard (Project Manager Competency Development Framework – PMCD), der sich an der PMI-eigenen Phasen- und Prozesssystematik orientiert. Da die ISO 21500 als international gültige Norm für Projektmanagement genauso strukturiert ist, ist dieser Standard ebenfalls eine gute, unserer Meinung nach sogar die bessere Wahl.

Schwierig bei einer solchen Bestandsaufnahme ist allerdings die Fülle an Punkten, die dabei identifiziert wird. Daher ist es wichtig, zuvor eine sinnvolle Auswahl zu treffen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass man angesichts der enzyklopädischen Ansätze der Standards den Mut verliert oder in Weiterbildungsmaßnahmen investiert, deren Erfolgsbeitrag gering ist.

Was die beiden genannten Standards nicht berücksichtigen, ist der eigentliche Inhalt von Projekten. Denn Projektmanagementstandards messen diesem naturgemäß wenig Bedeutung bei. Die Kontextkompetenzen der IPMA streifen das Thema mit einem sehr hohen Abstraktionsgrad. Bei PMI spielen die Produktionsprozesse konkret im Prozess "produce product deliverables (product scope)" eine erkennbare Rolle. Im Vergleich am stärksten werden in PRINCE2 mit dem Prozess "Managen der Produktlieferung" die inhaltlichen Aspekte von Projekten adressiert.

In jedem konkreten Projekt entscheidet allerdings das Zusammenwirken der produktspezifischen und der für Projekte allgemeingültigen Prozesse über den Erfolg. Daher muss die Analyse der Ist-Situation auch Stärken berücksichtigen, die aus der Erfahrung in spezifischen Branchen bzw. Unternehmen resultieren. Diese produktspezifischen Aspekte sind für die Ausrichtung der Karriere grundlegend; denn beim Projektmanagement gibt es deutliche Unterschiede, je nachdem ob es um Anlagenbau, Softwareentwicklung, Organisationsentwicklung etc. geht. Schließlich wird man nur in Ausnahmefällen einem inhaltlich ahnungslosen, aber mit allen Projektmanagement-Standards vertrauten Newcomer den Vorzug geben vor einem mit der Branche bzw. dem Unternehmen und dem eigentlichen Projektinhalt vertrauten, jedoch in den Standards des Projektmanagements nicht so versierten Bewerber.

## Phase 2: Das erfolgversprechendste Spezialgebiet suchen

In dieser Phase richtet sich der Blick nach außen: Zu den identifizierten Stärken werden passende "Geschäftsfelder" gesucht, die ein wirtschaftliches Potenzial haben. Dabei gilt der angeblich von Cäsar stammende Leitsatz: "Lieber der Erste im Dorf als der Zweite in der Stadt", also lieber Marktführer in einem kleinen als Mitläufer in einem großen Marktsegment.

Die EKS unterscheidet drei grundsätzliche Spezialisierungsmöglichkeiten: die Primärspezialisierung, die Problemspezialisierung und die Zielgruppenspezialisierung, wobei sie letztere als die nachhaltigste Variante ansieht.

**Primärspezialisierung:** Dies ist die klassische Form der Spezialisierung, bei der sich der Anbieter auf bestimmte Produkte, Materialien, Dienstleistungen etc. fokussiert. Sie ist vielfach erfolgreich, aber auch risikoreich, weil der Anbieter mit Innovationen rechnen muss, die sein Angebot ersetzen. Die EKS wertet diese Variante als deutlich besser als gar keine Spezialisierung, weist aber in den nachfolgenden Phasen den Weg zur Weiterentwicklung.

Für ProjektmanagerInnen wäre eine Spezialisierung auf Projektmanagement als solches, eventuell mit der Ausprägung eines gewissen Standards, eine Primärspezialisierung. Der Verweis auf Zertifizierungen (z.B. PMP, Scrum Master) oder die Vertrautheit mit bestimmten Tools (MS Project Server, IBM Rational, SAP etc.)

kann ebenfalls eine solche Spezialisierung darstellen. Dies alles ist aber nur ein Anfang und langfristig gesehen zu wenig.

**Problemspezialisierung:** Der Trend zu dieser Form der Spezialisierung ist heute weit verbreitet. Automobilhersteller und die Bahn positionieren sich als Spezialisten für Mobilität, Telekommunikationsunternehmen als Spezialisten für Kommunikation etc. Diese Spezialisierung ist wesentlich nachhaltiger, erfordert aber entsprechendes Potenzial, um die versprochenen Leistungen auch tatsächlich zu erbringen. Wenn man seine Fertigungstiefe reduziert und dafür kooperiert, kann man auch mit limitierten Ressourcen eine Problemspezialisierung umsetzen.

Als ProjektmanagerIn kann dies zum Beispiel eine Spezialisierung auf IT-Anwendungsentwicklung, Einführung von SAP-Modulen, Unternehmensfusionen, Betriebsgründungen, Standortverlegungen etc. bedeuten.

**Zielgruppenspezialisierung:** Das strategische Ziel einer EKS-konformen Strategie ist es, "Zielgruppenbesitzer" zu werden. Diese Form der Spezialisierung wird als die höchste und nachhaltigste Variante angesehen. Sie zeichnet sich durch ein tiefes Verständnis einer Gruppe von Menschen aus, die durch gemeinsame, identitätsstiftende Merkmale verbunden sind. Das Verständnis ist kombiniert mit genau selektierten Problemspezialisierungen und dem Vertrauen dieser Zielgruppe in die eigene Person oder das eigene Unternehmen.

ProjektmanagerInnen können sich in dieser Weise spezialisieren, indem sie sich z.B. auf eine bestimmte Gruppe von Entscheidern konzentrieren. Bei diesen positionieren sie sich mit einer ausgeprägten Problemspezialisierung, gleichzeitig vernetzen sie sich aktiv mit dieser Zielgruppe, z.B. durch den Besuch von Kongressen oder noch besser durch Vorträge bei entsprechenden Branchentreffen.

### Phase 3: Die erfolgversprechendste Zielgruppe suchen

Zielgruppen sind in der EKS immer Menschen. Vordergründig sind Branchen ein starkes Differenzierungsmerkmal, aber die EKS fordert eine viel tiefer gehende Analyse und Differenzierung. Nicht nur ökonomische, demografische und andere harte Fakten zählen hier, sondern auch weiche Faktoren wie z.B. Werte, Einstellungen, Interessen, Bedürfnisse. Hier ist der Rückbezug auf Phase 1 wichtig, denn eine Zielgruppe, mit der man bisher weder direkt noch indirekt zu tun hatte, wird sich nicht als erfolgversprechendste Zielgruppe eignen.

Auch wenn "nur" eine Primärspezialisierung (siehe Phase 2) umgesetzt werden kann, ist die Identifikation einer klar umrissenen Zielgruppe zwingend erforderlich. Vielfach wird man in dieser Phase aber noch mehrere Spezialisierungsvarianten und mehrere mögliche Zielgruppen in Betracht ziehen. Mewes hat in seinen Publikationen ausführlich beschrieben, wie man durch aktive Recherchemaßnahmen (letztlich das typische Arsenal moderner Marktforschung) zu einer Entscheidung bezüglich der erfolgversprechendsten Kombination von Spezialisierung und Zielgruppe kommt. Um ein zu hohes Risiko zu vermeiden, empfiehlt er, nicht sofort alles auf eine Karte zu setzen, auch wenn zahlreiche EKS-Anwender damit sehr erfolgreich waren.

Für ProjektmanagerInnen heißt das, nicht nur ein tiefes Problemverständnis zu erreichen, sondern sich in eine Zielgruppe sozial zu integrieren, für die dieses Problem hohe Bedeutung hat. Das wird nur funktionieren, wenn man sich auch mit dem Inhalt der Projekte auseinandersetzt. Für Methoden- oder Toolspezialisten ohne einen solchen inhaltlichen Schwerpunkt ist es kaum möglich, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

## Phase 4: Engpassanalyse

Mit Blick auf die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen geht es nun darum, die subjektive Problemsicht der identifizierten Zielgruppe zu erkennen und in deren Worten formulieren zu lernen. Hier können gerade Experten große Fehler machen. Wie wäre sonst erklärbar, dass eine als Spielerei eingestufte Umstellung des User Interface von Mobiltelefonen den langjährig führenden Mobiltelefonhersteller Nokia innerhalb kürzester Zeit vom Marktführer zum Sanierungsfall gemacht hat. Die Insider der Mobiltelefonbranche hatten nicht vorhergesehen, dass nicht die weitere Verbesserung der typischen Telefonfunktionen, sondern deren Kombination mit völlig anderen Features (den Apps) sowie ein durchgängig grafisches User-Interface die bisherigen Marktgesetze umwerfen würde. Man hatte übersehen, dass Telefonieren nicht das brennendste Problem großer Kundengruppen war, sondern es um die Verfügbarkeit von Informationen und die Möglichkeit der Kommunikation an jedem beliebigen Aufenthaltsort und zu jeder beliebigen Zeit geht.

Bei der Engpassanalyse unterscheidet Mewes zwischen externen und internen Engpässen – also jenen, die die Zielgruppe daran hindern, ihr als brennend empfundenen Problem zu lösen (extern) und solchen, die ein Unternehmen oder eine Person daran hindern, der Zielgruppe eine Problemlösung erfolgreich anzubieten (intern).

Ein externer Engpass aus Sicht von ProjektmanagerInnen kann sein, dass in der Zielgruppe keine Ressourcen verfügbar sind, die spezifische Erfahrung mit projektorientierter Problemlösung haben. Dieser "externe" Engpass steht am Anfang aller Überlegungen, denn es geht darum, ein Angebot zu kommunizieren, das genau diesen Engpass zu beseitigen verspricht. Auf der Suche nach so einem Angebot stößt man dann oft auf einen "internen" Engpass, z.B. dass man selbst zu wenig über die spezifischen Rahmenbedingungen der Projektabwicklung bei der anvisierten Zielgruppe weiß.

Gelingt es nicht, den internen Engpass zu überwinden, muss man seine Zielgruppe anders wählen und dort wiederum das brennendste Problem identifizieren. Damit geht die Analyse in die nächste Runde. Man sollte allerdings nicht zu schnell aufgeben, denn mit Innovationen (siehe Phase 5) können sich scheinbar unüberwindbare Hindernisse als Chance erweisen, eine Alleinstellung als Lösungsanbieter zu erreichen.

## Phase 5: Innovationsstrategie

Ist der Engpass der Zielgruppe präzise und detailliert analysiert, muss man eine innovative Lösung auf Grundlage der eigenen Stärken entwickeln. Meist besteht diese darin, die Frage "In welchem Markt sind wir tätig" anders zu beantworten, sodass eine Komplettlösung angeboten werden kann, die etablierte Anbieter verdrängt. Hier soll noch einmal in Erinnerung gerufen werden, dass dazu der permanente Dialog mit der Zielgruppe gefordert ist und dass dieser ohne Spezialisierung auf eine Zielgruppe nicht möglich wäre. Fallbeispiele zu dieser Phase haben Mewes und seine Schüler in großer Zahl beschrieben, auch die "Erfolgsstrategie" enthält sieben ausführliche Fallbeispiele und zahlreiche kurze Verweise auf erfolgreiche Umsetzungen.

Eine Ausrichtung mit höchster Erfolgswahrscheinlichkeit ist es, den professionellen Umgang mit Projektmanagement-Werkzeugen und das Wissen und die Erfahrung in einem spezifischen Bereich von Problemstellungen zu kombinieren. Projektmanager bieten z.B. nicht "nur" Methodenkompetenz an, sondern ein integriertes Paket von Branchen- und Produktwissen mit einem darauf abgestimmten Vorgehensmodell des Projektmanagements. Templates für Projektstrukturpläne, Arbeitspaketdefinitionen etc., die bereits mit den typischen Projekthinhalten der gewählten Zielgruppe befüllt sind, ergänzen dieses Angebot.

## Phase 6: Kooperationsstrategie

Eine Spezialisierung nach EKS muss zwangsläufig viele Optionen ausschließen, sowohl Zielgruppen als auch Produkte. Hotels entscheiden sich für Familien mit Kindern oder für Businesskunden, mischen aber nicht beides. Unternehmensberater spezialisieren sich auf eine konkrete Problemstellung einer Branche etc. So ein Abschied vom Bauchladen macht offen für Kooperationen, bedingt diese geradezu. Der einfachste Fall ist es, Kunden mit Problemstellungen außerhalb des eigenen Fokus an einen passenden Spezialisten weiter zu empfehlen, anstatt diese mit hohem Aufwand und mangelhafter Qualität selbst zu bedienen. Denn es sollte auch bewusst sein, dass Spezialisierung geringere Komplexitätskosten, Stückkostendegression und durch die höheren Wiederholzahlen bessere Qualität ermöglicht. Je weiter diese Spezialisierung fortschreitet, umso schwerer ist diese zu kopieren und einzuholen. Mewes spricht hier vom Prinzip der schiefen Ebene, die mit zunehmendem Vorsprung immer steiler und damit immer schwerer zu erklimmen ist.

Verhielten sich alle Marktteilnehmer EKS-konform, so würde der Markt für alle Beteiligten und auch für die Kunden besser funktionieren. Die EKS erweist sich so in ihrem Kern als eine Win-Win-Strategie und unterscheidet sich von allen kriegerischen Strategielehren, die den eigenen Erfolg als Resultat des Sieges über einen oder mehrere Gegner sehen.

Viele ProjektmanagerInnen werden durch Entscheidungen des Auftraggebers in Kooperationen gestoßen und kennen diese aus eigener Erfahrung als schwierige Herausforderung. Sei es weil eine Aufgabentrennung zwischen Projektmanagement, Projektcontrolling und Risikomanagement oder auch Qualitätssicherung nicht Synergie sondern Überschneidung bringt und so Reibungsverluste erzeugt. Oder, weil andersherum zu viele verschiedene Aufgaben bei einer Person bzw. organisatorischen Einheit liegen, so dass ein effizientes Arbeiten nicht mehr möglich ist.

Dort wo ProjektmanagerInnen selbst Kooperationen (mit)gestalten können, ist ein genauer Blick wichtig, um diese für sich zu nutzen. Es sollte keine Scheu davor geben, Aufträge bzw. Aufgaben abzugeben, wenn dies die eigene Fokussierung unterstützt. Den Schnapp-Reflex nach Aufgaben zu kontrollieren, hilft dabei, sich die Kapazität für die erfolgversprechenden Themen zu bewahren.

## Phase 7: Das konstante Grundbedürfnis

Langfristig abgesichert ist eine Strategie nur, wenn ein Unternehmen bzw. eine Person einen dauerhaften Bedarf adressiert und besser als andere befriedigt. Zielgruppenspezialisierung und –dialog, Innovation, Kooperation, Fokussierung auf die eigenen Stärken und das immer wieder neue Durchlaufen des Optimierungsprozesses sind dafür eine geeignete Grundlage. Zum Beispiel decken Baufirmen die Finanzierung mit ab, übernehmen die behördlichen Verfahren, bieten auch eine Lösung für die Instandhaltung etc. an und adressieren damit das Bedürfnis der Kunden an einer finanzierbaren, rasch zur Verfügung stehenden und werthaltigen Immobilie. Das ist nur durch die Kooperation von Spezialisten möglich. Der Versuch, dies alles selbst abzudecken, führt zwangsläufig zurück in die Verzettelung und damit zu höheren Kosten, geringerer Qualität und letztlich dem Verlust des Vertrauens der Zielgruppe.



## Resümee

Die EKS auf die persönliche Karriereplanung von Projektmanagerinnen und Projektmanagern anzuwenden, liegt nahe. Die Prinzipien und die Phasen lassen sich, wie in diesem Beitrag gezeigt, gut übersetzen. Der wesentliche Punkt ist, dass die EKS entschieden gegen ein Generalistenprofil argumentiert. Stattdessen empfiehlt sie eine möglichst eng gefasste Spezialisierung, die sich an den eigenen Stärken sowie an den Interessen einer erfolgversprechenden Zielgruppe orientiert.

Die Kenntnis der produktorientierten Prozesse in Projekten – die im Standard von PMI oder PRINCE2 naturgemäß nicht im Detail ausgeführt werden – lohnt sich, da dieses Wissen aus Sicht der Auftraggeber ein herausragendes Unterscheidungsmerkmal ist. In diesen branchen-, kunden- und projektspezifischen Inhalten stecken die Besonderheiten des jeweiligen Anwendungsbereichs. Und für diese Themen findet man Interesse und Unterstützung bei potenziellen Auftraggebern sowie bei den Stakeholdern der eigenen laufenden Projekte – sowohl emotional als auch in der Sache. Es ist daher lohnender, die Zielgruppen- und Problemspezialisierung kontinuierlich auszubauen (z.B. indem man Branchen- und Themenwechsel zwischen aufeinanderfolgenden Projekten oder Jobs vermeidet) als eine weitere Projektmanagement-Zertifizierung zu erwerben oder sich Kenntnisse weiterer Tools anzueignen.

Das Durcharbeiten des EKS-Phasenmodells in detaillierter Form, schriftlich und wiederholt über einen längeren Zeitraum kann ohne Vorbehalt als Methode für die persönliche Karriereplanung im Projektmanagement empfohlen werden. Die "Erfolgsstrategie" ist als Arbeitsbuch angelegt und eignet sich daher für diese Anwendung. Der Prozess ist allerdings ergebnisoffen und kann auch dazu führen, dass man sich von einer Karriere als Projektmanagerin oder Projektmanager abwendet, wenn sich das als bessere Lösung erweist.

## Fallbeispiele, kommentiert aus EKS-Sicht

### Das eigene Spezialgebiet finden

Roman ist in die Projektmanagement-Schiene irgendwie "hineingerutscht". Als Mitarbeiter eines mittelgroßen Beratungsunternehmens war er schon in einigen Projekten für Kunden beteiligt. Anfangs noch mehr als Fachberater, war er zunehmend mit Managementaufgaben der Projektabwicklung betraut. In einer kurzen Phase zwischen zwei Projekteinsätzen lag es nahe, die praktisch erworbenen und an der unternehmenseigenen Methode orientierten Erfahrungen des Projektmanagements mit einer Zertifizierung formell anerkennen zu lassen. Dies sollte im Verkaufsprozess ein überzeugendes Argument für die Wahl von Roman als Projektmanager werden. Die Auswahl der Zertifizierung war schnell getroffen. Da schon vereinzelt zertifizierte Projektmanager im Unternehmen vorhanden waren, wurde diesem Zertifizierungsanbieter der Vorzug gegeben.

Nach erfolgter Zertifizierung wurde Roman schon im Laufe des nächsten Projekteinsatzes klar, dass die Anwendung formellen Methodenwissens eine gewisse Übersetzungsarbeit braucht. Aufgrund seines bisherigen Schwerpunkts auf Projekten, in denen der Kunde Managementverstärkung für die Umsetzung großer IT-Vorhaben benötigt, versuchte er, sein theoretisches Wissen kombiniert mit seinen praktischen Erfahrungen gezielt auf diese Problemstellung auszurichten. Im Zuge des folgenden Projekts konnte Roman seine Kompetenz für diese spezielle Kundensituation weiter ausbauen. Aber dann zeigte sich bei der Diskussion eines neuen Projekteinsatzes,

dass der Kunde bei Roman die Kenntnis der branchenspezifischen Kernprozesse vermisste, welche er für die Rolle des Projektmanagers erwartete.

Für Roman wurde angesichts einer Rückschau seiner bisherigen Projektmanager-Karriere klar, dass er seine Erfolge eigentlich immer in einer bestimmten Branche gehabt hatte. Daher baute er auf dieser Basis bewusst auf und stellte von nun an seine Expertise bei dieser Zielgruppe in den Vordergrund. Er konzentrierte sich darauf, seine Erfahrungen mit dieser Zielgruppe durch aktive Vernetzung außerhalb der unmittelbaren Projektarbeit zu ergänzen. Dies führte Roman zur Positionierung als anerkannter Spezialist, der von Kunden auch aktiv nachgefragt wird.

### **Kommentar aus EKS-Sicht:**

*Roman hat mit einer Primärspezialisierung auf Projektmanagement-Standards begonnen und hat sich eher unabsichtlich und von ihm zunächst unbemerkt in Richtung einer Zielgruppenspezialisierung entwickelt. Die Fokussierung auf große IT-Projekte war die logische Zwischenstufe einer zunehmenden Problemspezialisierung.*

*Wenn er die Kontakte mit "seiner" Zielgruppe aktiv pflegt, genau aufpasst, was die Vertreter dieser Zielgruppe ihm an Feedback geben (sowohl positiv als auch kritisch), wird er von seiner Zielgruppe bei seinem weiteren Karriereweg angeleitet werden.*

*Natürlich sollte er auch darauf achten, was ihm besonders Freude macht und durch Fragen z.B. im Small-Talk sondieren, ob er dafür Resonanz findet.*

### **Mutig die Innovation wagen**

Roland war mehrere Jahre seit Studienabschluss in einer renommierten internationalen Unternehmensberatung tätig. Rasch hatte er sich zu einem wertvollen Mitarbeiter entwickelt, der flexibel in Projekten eingesetzt werden konnte. Auch eine Zertifizierung im Projektmanagement entsprechend der Unternehmensrichtlinie hatte er bereits absolviert. Roland besaß gut ausgeprägte Kenntnisse im Fachgebiet seiner Ausbildung und konnte bereits viel Erfahrung in unterschiedlichen Kundensituationen sammeln. Aber sein persönliches Profil war wenig unterscheidbar von dem vergleichbarer KollegInnen. Hohe Einsatzbereitschaft und gute Kommunikationsfähigkeiten verhalfen ihm immer wieder zu spannenden Projekteinsätzen, aber eine nachhaltige Profilierung war so nicht möglich. Roland war einigermaßen erfolgreich, aber sein Erfolg hatte ein Muster, dem viele KollegInnen folgten.

Mit dieser Erkenntnis suchte er für sich eine neue Perspektive, in der er seine persönlichen Erfahrungen und individuellen Kompetenzen besser zur Geltung bringen kann. Er fand diese Perspektive in einem Engpass in Kundenprojekten, den er wiederholt erlebt hatte. Der Engpass liegt in der Schätzung des Aufwands für Software-Entwicklungsprojekte. Da Aufwandschätzung die Basis für jegliche Kostendiskussion darstellt und gleichzeitig substantiell für die Terminplanung ist, handelt es sich dabei um ein Schlüsselement dieses Projekttyps .

Nun gibt es dafür ausgereifte Methoden und vielfältige Erfahrungswerte. Roland konzentrierte sich aber darauf, das kumulierte Wissen zur Aufwandsschätzung mit einem neuen Geschäftsmodell einfacher verfügbar zu machen. Dazu machte er sich mit einer neuen Dienstleistung selbständig. Das innovative Angebot adressierte ein

brennendes Problem der Kunden und war nicht vergleichbar mit etablierten Dienstleistungen. So generierte Roland einen neuen Bedarf, wodurch wiederum als Folge bestehende Bedarfslagen verändert werden.

## **Kommentar aus EKS-Sicht:**

*Roland bewegt sich hier von einer eher diffusen Primärspezialisierung zu einer Problemspezialisierung, also in die richtige Richtung.*

*Wenn er sich weiter auf bestimmte Projekttypen bzw. Branchen spezialisiert, wird er mit immer weniger Aufwand immer zuverlässigere Schätzungen liefern können, deren Qualität sich mit noch so hoch entwickelten Methoden (das wäre ein weiterer Ausbau der Primärspezialisierung) niemals erreichen lassen würde.*

*Er sollte allerdings bedenken, dass das wahre Problem der Zielgruppe nicht nur die Schätzung des Aufwands ist, sondern auch die Einhaltung dieser Schätzung in der Realisierung. Darauf könnte er damit reagieren, dass er auch die Realisierung solcher Projekte anbietet, es wäre aber ein Schritt in die falsche Richtung (Diversifizierung). Wenn er aber auch bei der Auswahl geeigneter Realisierungspartner mitwirkt (ob Standardsoftware mit Anpassungen oder Individualentwicklung kommt auf die Branchegegebenheiten an), entwickelt er sich weiter in Richtung einer Problemspezialisierung. Je fokussierter er bleibt, umso früher wird er in der Lage sein, die richtigen Realisierungspartner für jedes Vorhaben rasch zu finden und deren Lösungskompetenz und Erfolgswahrscheinlichkeit einschätzen zu können.*

## **Vom Selbermachen zum Anleiten**

Sabine arbeitete seit ein paar Jahren im Projekt Management Office eines großen Unternehmens der produzierenden Industrie. Sie hatte bereits zahlreiche Projekte begleitet, doch nach anfänglich sehr interessanten Phasen mit vielen neuen Einblicken in die Produkterstellungsprozesse war bald der Punkt erreicht, wo für Sabine die Herausforderungen und Entfaltungsmöglichkeiten fehlten. Zu sehr nahmen Routine und administrative Tätigkeiten im Projektmanagement überhand.

Sie fragte sich, welche Maßnahme ihre Karriere voranbringen könnte. Wäre eine zusätzliche Ausbildung zielführend, obwohl Sabine bereits ein hohes Qualifikationsniveau in Bezug auf Projektmanagement hatte? Wo gäbe es überhaupt Einsatzmöglichkeiten für zusätzliche Kompetenzen? Es war ihr das eine oder andere Thema eingefallen, wo aus ihrer Erfahrung in der Projektabwicklung immer wieder Probleme aufgrund fehlender qualifizierter Ressourcen auftraten. Sabine schaute sich also diese Bereiche genauer an und kam zu dem Schluss, dass es sich um Schnittstellenprobleme handelte. Einerseits funktionierten im Projektmanagement die Schnittstellen zu externen Lieferanten nicht immer optimal. Andererseits war die Frage, was im Projektmanagement intern geleistet und extern zugekauft werden sollte, nicht immer optimal gelöst.

Sabine konzentrierte sich nun darauf, das Lieferantenmanagement in ihren Projekten zu verbessern. Dazu brauchte sie keine zusätzliche neue Ausbildung. Es gelang ihr mit ersten Erfolgen zu zeigen, dass ihr neuer Fokus auf die gesamten Leistungsbeziehungen in der Projektarchitektur Wirkung erzeugt. Sabine wurde damit stärker im Unternehmen sichtbar und entwickelte wiederholt einsetzbare Expertise. Die über das Projektmanagement optimierte Steuerung der Lieferanten brachte neue Aufmerksamkeit auch aus anderen Geschäftsbereichen des

Unternehmens (z.B. der Einkaufsabteilung) und etablierte sich zunehmend als ein Feld, wo man immer wieder, auch aus anderen Projekten des Unternehmens, auf Sabine mit Fragen zukam.

## Kommentar aus EKS-Sicht:

*Sabine hat der Versuchung widerstanden, ihre Primärspezialisierung weiter auszubauen und damit letztlich ihren Spezialisierungsgrad zu reduzieren.*

*Ihre Fokussierung auf den Projektmanagement-Prozess "Beschaffungsmanagement" war ein Schritt in die richtige Richtung, vor allem da er auf Stärken basiert, die sie in ihren bisherigen Projekten tatsächlich aufgebaut hat. Sie erreichte mit dieser Differenzierung auch prompt höhere Aufmerksamkeit im Unternehmen, als mit jeder weiteren Ausbildung und Zertifizierung allgemeiner Art möglich gewesen wäre. Damit hätte sie auch ihr Profil zunehmend verwässert.*

*Sie sollte nun darauf hinarbeiten, sich zur Spezialistin für Beschaffungsmanagement in immer mehr Projekten des Unternehmens zu positionieren. In der Rolle als Berater, Trainer und Coach gewinnt sie immer mehr Wissen über die speziellen Problemstellungen und Lösungsansätze und kann ihren Vorsprung immer weiter ausbauen.*

## Ausblick

Mit seiner Strategielehre stellt Mewes den Anspruch, eine verallgemeinerbare und in jeder konkreten Situation umsetzbare Handlungsanleitung bereit zu stellen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Worin dieser Erfolg inhaltlich besteht, ist letztlich offen, allerdings durch das Prinzip der Nutzenorientierung für eine definierte Zielgruppe doch typologisch eingeengt. EKS kann den Anspruch erheben, von allen angewandt werden zu können und gerade dadurch für alle den höchstmöglichen Erfolg zu ermöglichen, was sie als echte Win-Win-Strategie kennzeichnet. Damit grenzt sie sich deutlich von kriegerisch gefärbten Strategielehren ab, die das Erzielen von Erfolg zu Lasten anderer propagieren oder als einzige Möglichkeit ansehen.

Mewes vertritt eine Politik der kleinen Schritte und des kalkulierten Risikos. So empfiehlt er z.B., als erfolgsversprechend erkannte Optionen zu forcieren, jedoch nicht aktiv alle anderen auszuschließen (er verwendet dafür den Begriff der "schiefen Schlachtordnung", eine Formation, mit der Alexander der Große zahlenmäßig überlegene Gegner besiegen konnte). Wenn sich der Erfolg der forcierten Option einstellt, verlieren die anderen automatisch an Bedeutung, wenn nicht, kann man den nächsten Versuch mit einer anderen Option starten.

In der EKS ist Spezialisierung immer mit der Herausforderung verbunden, Komplexität zu reduzieren. In den Sozialwissenschaften sind Ansätze zur Reduktion von Komplexität, z.B. durch Niklas Luhmann, prominent vertreten. Aber diese Ansätze sind selbst von einer nicht unerheblichen Komplexität. Die Probleme sind zwar nicht gelöst, man kann aber auf hohem Niveau über sie sprechen (um Woody Allens Resümee nach 10 Jahren Psychoanalyse zu zitieren). Reduktionistische Ansätze im Sinne mancher wohlfeiler Ratgeber, die vorgeben, das wahre Geheimnis des Erfolges gefunden zu haben, stehen dem auf der anderen Seite der Skala gegenüber. Der Glaube, dass es dieses eine Geheimnis gibt, muss einem allerdings gegeben sein.

Es kommt also darauf an, die richtige Reduktionsmethode anzuwenden. Für "Trial and Error" reicht ein Berufsleben allerdings nicht aus, man sollte also auf die kumulierten Erfahrungen anderer aufbauen, wenn man selbst Erfahrungen sammelt. Wir halten es mit Kurt Lewin, der meinte: "Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie".

Wenn hier gezeigt worden ist, wie ProjektmanagerInnen EKS für Entscheidungen im Rahmen ihrer persönlichen Karriereplanung einsetzen können, dann erscheint uns damit das Potenzial noch lange nicht erschöpft. Die Herausforderung "Projektmanagement" besteht ja in der Praxis aus einer Vielzahl von Entscheidungssituationen. Denken wir nur an die Projektdurchführung selbst (Wo liegt für die Stakeholder wirklich der Engpass?), das Management von Projektkrisen (Was ist das brennendste Problem des Projektauftraggebers im Zusammenhang mit der krisenhaften Entwicklung?) oder das Projekt-Portfolio-Management (Welches brennende Problem adressiert ein Projekt abseits einer quantitativen Nutzenbetrachtung im Business Case?). Es wäre aus unserer Sicht lohnenswert, hier die mögliche Nutzung des EKS Vorgehensmodells im Detail zu zeigen. Das muss allerdings einer künftigen Publikation vorbehalten bleiben.

## Literatur

- Friedrich, Kerstin; Malik, Fredmund; Seiwert, Lothar: **Das große 1x1 der Erfolgsstrategie – EKS-Erfolg durch Spezialisierung**, GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2009
- Bürkle, Hans (Hrsg.): **Mythos Strategie – mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft**, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010 (ISBN 978-3-8349-1835-2)
- Simon, Hermann, **Die heimlichen Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer**, Campus Verlag, Frankfurt am Main / News York 1996 (ISBN 3-593-35460-8)

### Projekterfolg ist planbar!

## ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)