

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

l o g i c
s y s t e m s

Produktive Softwarelösungen

Es begrüßt Sie

Dipl. Bw. Martin Bembenek

Geschäftsführer (seit 1993)

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Was ist Projekt Management?

- **Strukturierte Planung und Durchführung einer einmaligen, zeitlich begrenzten und klar definierten Aufgabe.**
- **Planung**
 - Sachziel
 - Kostenziel (Material + Ressourcen)
 - Zeitziel
 - Nebenziele
- **Durchführung**
 - Erreichung der gesetzten Sach- und Nebenziele
 - Einhaltung der Kosten- und Zeitziele
- **75% der Projekte erreichen diese Ziele nicht!**

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Warum ist Project Management wichtiger denn je?

- **Gefühlte Aspekte:**

- **Steigende Anforderungen an die Ergebnisqualität**
- **Steigende Komplexität**
- **Ressourcen-Knappheit**
- **Steigender Zeitdruck**
- **Schärferer Wettbewerb**
- **Steigender Kostendruck**
- **Sinkende Margen**

- **Der eigentliche Sinn:**

- **Die gewinnbringende Kunst (frei nach Alfred Fugger)**

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Aufgaben des Projekt-Management

- **Klassische Aufgaben : Strukturierte Ablaufplanung eines Projektes**
 - Planung
 - Durchführung
 - Kontrolle
 - Analyse
- **Neuere Aufgaben: Controlling**
 - Zeit-Management
 - Kosten-Management
 - Ressourcen-Management



Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Häufig anzutreffende PM Ansätze

- **Klassisch**
 - PMI (**P**roject **M**anagement **I**nstitute)
 - Prince 2 (**P**rojects **I**n **C**ontrolled **E**nvironments) 1989
CCTA (the Central Computer and Telecommunications Agency)
 - PMA (**P**roject **M**anagement **A**ustria – Uni Wien)
- **Technisch**
 - Six Sigma (auch 6Sigma - Motorola 1986)
- **Liberal**
 - CMMI (**C**apability **M**aturity **M**odel **I**ntegration) – Div. US Org - 1987
- **Speziell IT Branche**
 - ITIL (**I**nformation **T**echnology **I**nfrasturcture **L**ibrary) ~1985 / 2000 / 2004
OGC (Office of Government Commerce - UK) – ISO IEC 20000

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Allgemeine Zielsetzungen der genannten Ansätze

- **Definition von Aufgabengebieten im Projekt Management (in der Praxis je nach Branche, Projektart und Ziel unterschiedlich)**
- **Untergliederung der Tätigkeiten im Projekt-Managements in einzelne Prozesse für definierte Teilaufgaben**
- **Definition von Methoden zur Abarbeitung dieser Teilaufgaben insbesondere auch unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Anforderungen**
- **Keine unmittelbare Vorgabe konkreter Handlungsmuster sondern Leitfaden für die unternehmensspezifische Implementierung**
- **Zertifizierungsgrundlage (PM ist weder ein geschützter Titel noch eine normierbarer Ausbildungsberuf)**

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Klassischer Ablauf im Projekt Managements

- **Projekt-Idee**
- **Zieldefinition (Sach-, Zeit-, Kosten-, Nebenziele)**
- **Machbarkeitsanalyse**
- **Projekt-Auftrag**
- **Grob-Planung (PM)**
- **Fein-Planung (TL)**
- **Projekt-Kick-Off**
- **Projekt-Durchführung / Projekt Controlling**
 - **Ständige Kontrolle – Analyse – Planung – Durchführung**
- **Projekt-Abschluss (Abnahme anhand der Zieldefinition)**
- **Projekt-Analyse (Lessons Learned)**

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Häufig anzutreffender Ablauf im Projekt Management

- Kunde (Stakeholder) droht mit Auftrag
- Verkaufsabteilung erstellt Angebot
- Kunde erteilt Auftrag
- Aufgabenverteilung – Teambildung - Sourcing
- Planung (variable Planungstiefe)
- Projekt-Start
- Projekt-Durchführung (Kontrolle $\leftarrow \rightarrow$ Improvisation)
- Projekt-Abnahme
- „Projekt-Analyse“ \rightarrow Was haben wir verdient?

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Methodik

- *Fehlende oder unzureichende Methodik*
- *Fehlende oder unzureichende Implementierung der Methoden*
- *Instrumentalisierung einer einzelnen Methodik*
- *Methodengläubigkeit*

- *Lösung:*
 - *Auswahl / Definition des passenden Basis-Ansatzes*
 - *Anpassung der Methodik an firmenspezifische Bedürfnisse*
 - *Berücksichtigung von Firmenphilosophie und Leitlinien*

- *Skills:*
 - *Methodenkompetenz / Methoden-Kenntnis*
 - *Kritikfähigkeit*

Thema Project Management

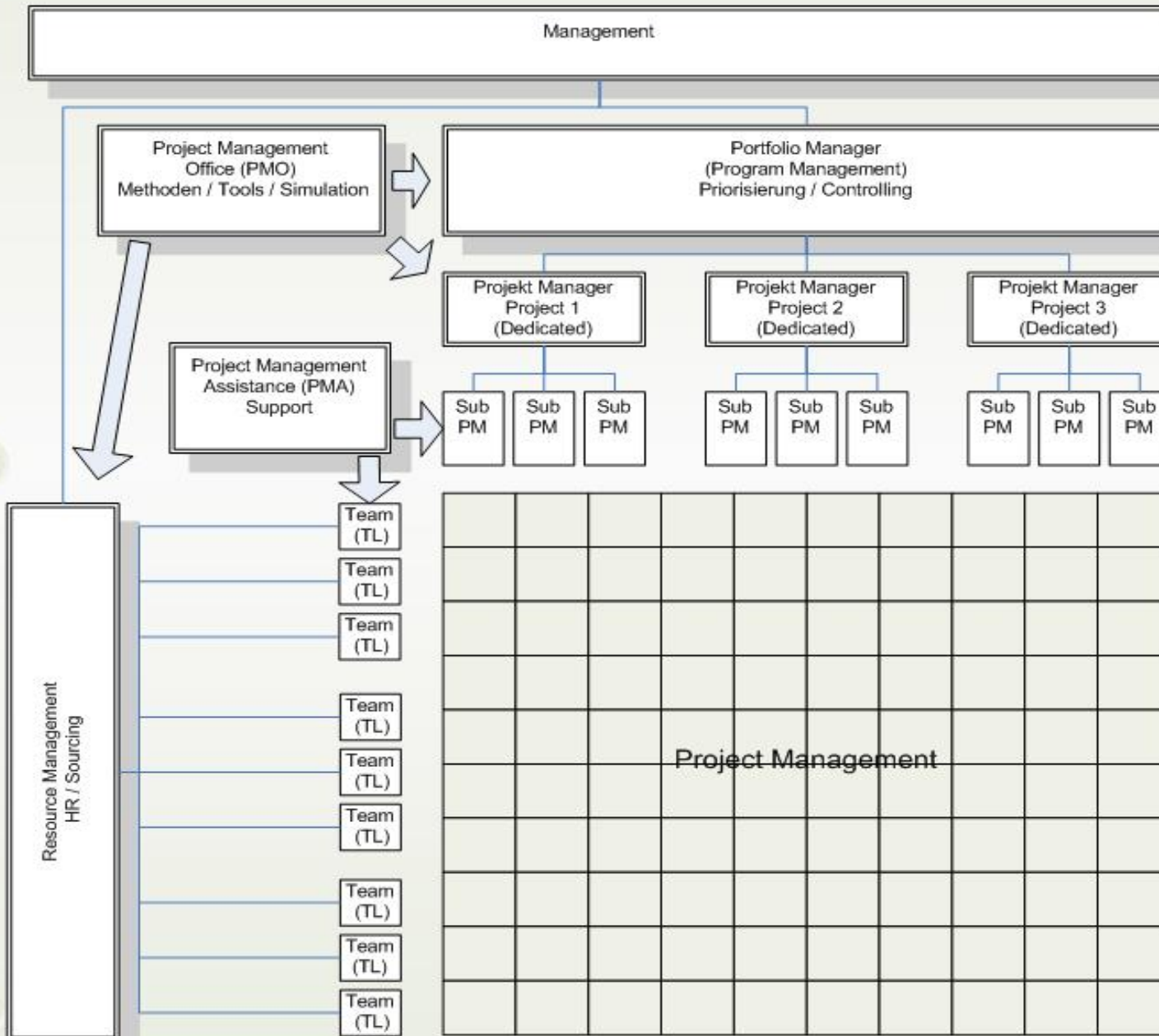
Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Projekt Management Organisation

- *Falsche Projekt-Organisation*
- *Falsche Organisationshierarchie*
- *Falsche Kompetenzverteilung*
- *Mangelnde Priorisierung im Mehr-Projekt Umfeld (Portfolio)*

- *Lösung:*
 - *Ansiedlung des Projekt Managements als Management- und Controlling-Instrument*
 - *Klare Abgrenzung*
 - » *Program Management (Portfolio – Management + Controlling + Priorisierung)*
 - » *Project Management Office (PMO – Zentrale Projektsteuerung – Simulation - Sourcing)*
 - » *Project Management Assistance (PMA)*
 - *Mitarbeiter-Entwicklung*
 - *Implementierung von Priorisierungsmethoden*

- *Skills:*
 - *Organisationsfähigkeit*
 - *Methodenkenntnis*
 - *Betriebswirtschaftliches Know How*



Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Planung (Zieldefinition)

- *Unklare Zielvorgaben (Pflichten / Lasten / Fachkonzept / Bewertungsmethoden)*
- *Kaufleute kalkulieren gerne auf der Basis von Erfahrungswerten*
- *Kaufleute verfügen nicht über das technische Know-How*
- *Missverständnisse über Ziele*
 - *Definitionsproblem des Kunden*
 - *Interpretationsspielraum beim Auftraggeber*
- *Lösung:*
 - *Klare und eindeutige Zielvereinbarung (Anforderungsmanagement)*
 - *Einbeziehung eventuell betroffener Team-Leader*
 - *Methoden des Anforderungsmanagements*
 - *Mitarbeiter-Entwicklung*
- *Skills:*
 - *Teamfähigkeit*
 - *Kommunikationsfähigkeit*
 - *Konfliktfähigkeit*
 - *Methoden-Kenntnis*
 - *Generelles Verständnis der Stakeholder-Problematik*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Planung (Machbarkeitsanalyse)

- *Unklare Zielvorgaben (= mangelnde Kalkulationsgrundlage)*
- *Konflikt des Angebotsaufwandes vs. Auftragswahrscheinlichkeit*
- *Risiko-Management (Chance – Risiko Beurteilung)*
- *Ressourcen-Management (Verfügbarkeit, Skills)*

- *Lösung:*
 - *Klare und eindeutige Zielvereinbarung (s. Zieldefinition)*
 - *Festlegen von Regeln für die Angebotserstellung (Vorplanungstiefe)*
 - *Implementierung von Methoden zur Risikobeurteilung*
 - *Implementierung von Methoden des Sourcings (intern / extern)*
 - *Mitarbeiter-Entwicklung*

- *Skills:*
 - *Methodenkenntnis*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Planung (Sichtweise)

- **Unterschiedliche Sichtweise der Beteiligten**
- **Sichtweise der Kaufleute:**
 - Realisierung des Projektes mit minimalem Aufwand
=> Gewinnmaximierung
- **Sichtweise der Entwicklung / Forschung / Ingenieure**
 - Erreichung des bestmöglichen Ergebnisses unter gegebenen Restriktionen
=> Ergebnismaximierung
- **Lösung:**
 - Sensibilisierung der Abteilungen für die unterschiedlichen Sichtweisen
 - Projekt-Controlling (während der Durchführung)
 - Prototyping (ständiger Austausch mit Stakeholder)
- **Skills:**
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Konfliktlösungskompetenz
 - Betriebswirtschaftliches / technisches Verständnis

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Projekt-Besetzung (Sourcing)

- *Falsche Ansiedlung der Aufgabe Sourcing*
 - *Internes Sourcing (welche Abteilung?)*
 - *Externes Sourcing (Recruiter / Eigenaquire)*
 - *Interessenskonflikt zwischen internem und externem Sourcing*
- *Fehlende Projekt-Simulation (Was wäre wenn...)*
 - *Ressourcen-Einsatzplanung*
 - *Beteiligung von Ressourcen an mehreren Projekten*
 - *Reaktion auf Terminverschiebungen im Projekt*
- *Lösung:*
 - *Klare Definition von Anforderungen an die beteiligten Ressourcen*
 - *Funktionierendes HR-Management (Internes + Externes Sourcing)*
 - *Verlässlichkeit der Recruiter (Externes Sourcing)*
- *Skills:*
 - *Organisationsfähigkeit*
 - *Methodenkenntnis*
 - *Betriebswirtschaftliches Know How wie auch Verständnis der Projekt-Inhalte*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Durchführung (Planungsdetails)

- **Mangelnde Planungstiefe**
 - *Projekt-Manager steckt nicht im Detail (Planungsbeteiligte)*
 - *Detaillierte Projekt-Pläne sind sehr aufwändig (Zeitaufwand)*
 - *Unzureichende Planungskultur (Methodik)*
 - *Projektpläne werden nicht verstanden (Inhalte)*
 - *Projekt-Pläne werden als Kontroll- und nicht als Steuerungs-Instrument verstanden (wird als lästig empfunden)*
 - *Mangelndes Interesse / Beteiligung der Vorgesetzten (Priorisierung)*
 - *Mangelndes Reporting (Möglichkeiten)*
- **Lösung:**
 - *Einbeziehung der Team-Leads in die Projekt-Planung*
 - *Delegation von Planungsaufgaben*
 - *Klare Übernahme der Verantwortung durch Vorgesetzte*
 - *Effizienter Einsatz von Tools und Templates*
- **Skills:**
 - *Verantwortungsbewusstsein*
 - *Mitarbeiterführung / Delegation*
 - *Teamfähigkeit*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Durchführung (Organisation)

- **Organisations- / Zeitmanagement des Projekt-Managers**
 - *Projekt-Manager steckt selbst im Projekt*
 - *Zielkonflikt des PMs als Planer und Ressource*
 - *Zeitmangel (wegen Zielkonflikt oder anderer Aufgaben)*
- **Lösung:**
 - *Einbeziehung der Team-Leads in die Projekt-Planung*
 - *Beteiligung des Auftraggebers in die Projekt-Planung*
 - *Delegation von Planungsaufgaben (z.B. Team Leader)*
 - *Klare Übernahme der Verantwortung durch Vorgesetzte*
 - *Akzeptanz des Projekt-Managements als Management-Aufgabe*
- **Skills:**
 - *Mitarbeiterführung - Delegation*
 - *Zeitmanagement*
 - *Organisationsfähigkeit*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Durchführung (Tools)

- ***Mangelnde Nutzung von PM-Tools***
 - *Fehlende Kenntnis über Möglichkeiten der genutzten Tools*
 - *Unzureichende Implementierung der Tools (Regelwerk)*
 - *Uneinheitliche Nutzung der Tools (Regelwerk)*
 - *Nutzung der falschen Tools („Management by Excel“)*
 - *Selbstüberschätzung*
- ***Lösung:***
 - *Auswahl der richtigen Tools*
 - *Richtige Implementierung der Tools (Konfiguration / Regelwerke)*
 - *Mitarbeiter-Entwicklung (Tools + Skills)*
- ***Skills:***
 - *Lernwille - Lernfähigkeit*
 - *Gesunde Selbsteinschätzung*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen in der Durchführung (Ablaufverfolgung)

- **Kommunikationsprobleme**
 - *Kommunikation funktioniert nicht (zuviel / zuwenig / uneinheitliche Kommunikation)*
 - *Ergebnisse werden nicht zurückgeliefert*
 - *Zeitmangel / Aufgabenüberlastung*
- **Fehlende Simulation**
 - *Auswirkungen von Terminverschiebungen / Planänderungen bleiben unerkannt*
 - *Planungsfehler / -Toleranzen bleiben unerkannt*
 - *Ressourcenüberlastung / Leerlauf*
- **Lösung:**
 - *Klare Kommunikations-Kultur (Zeitpunkt, Mittel und Wege)*
 - *Konsequente und einheitliche Nutzung der eingesetzten Tools*
- **Skills:**
 - *Mitarbeiterführung – Delegation – Teamfähigkeit der Beteiligten*
 - *Zeitmanagement*
 - *Pflichtbewußtsein / Konsequente Arbeitsweise*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen im Abschluss (Abnahme)

- **Unklare Zielvorgaben (s. Zieldefinition)**
 - **Schlechte Überprüfbarkeit der Ergebnisse**
 - **Probleme in der Abnahme**
 - **Probleme bei der folgenden Fakturierung**
 - **Unter- / Übererfüllung**
- **Lösung:**
 - **Klare Zielvorgaben in der Zieldefinition**
 - **Zielvorgabe definiert Abnahmeprotokoll**
- **Skills:**
 - **Organisationsfähigkeit**
 - **Strukturierte Arbeitsweise**

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Fehlerquellen im Abschluss (Analyse)

- ***Fehlende Projekt-Analyse***
 - *Potenzielle / wiederkehrende Fehlerquellen bleiben unerkannt*
 - *Lerneffekte bleiben ungenutzt (lessons learned)*
 - *Planung- / Durchführungsfehler wiederholen sich*
 - *Unter- / Übererfüllung*
- ***Lösung:***
 - *Konsequente Projekt-Analyse als Pflichtaufgabe*
 - *Erkenntnis, dass Projekt-Analyse keine Kritik darstellt*
 - *Erkenntnis und Wille, aus Fehlern zu lernen*
- ***Skills:***
 - *Lernfähigkeit / Lernwille*
 - *Strukturierte Arbeitsweise*
 - *Verantwortungsbewusstsein*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Summary 1 – Projekt-Beteiligte

- *Anforderung an die Vorgesetzten*
 - *Übernahme der Verantwortung (Stellenwert PM / Priorisierung)*
 - *Übernahme / Wahrnehmung von Controllingaufgaben (Portfolio)*
- *Anforderungen an die Projekt Manager:*
 - *Mitarbeiterführung – Delegationsfähigkeit - Teamfähigkeit*
 - *Zeitmanagement*
 - *Organisationsfähigkeit*
 - *Einbeziehung der Team-Leads in die Projekt-Planung*
- *Anforderungen an die Team-Leads:*
 - *Mitarbeiterführung*
 - *Kommunikationsfähigkeit*
 - *Organisationsfähigkeit*
 - *Planungskompetenz (Teilprojekte)*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Summary 2 – Projekt Management Umgebung

- **Die Projekt-Management Kultur**
 - *Erkenntnis, dass Projekt Management Geld verdient und nicht Geld kostet*
 - *Erkenntnis, das Projekt-Management kein Nebenjob sondern eine Führungsaufgabe ist*
 - *Übernahme / Wahrnehmung von Verantwortung (Management / Portfolio-Management / PM)*
- **Die Projekt-Management Umgebung**
 - *Definition von geeigneten Verfahren – PM Prozesse (unternehmensspezifisch)*
 - *Bereitstellung und Nutzung funktionierender Tools und Templates*
 - *Bereitstellung einer PM-Infrastruktur (PMO / PMA)*
- **Aufgaben-Management:**
 - *Trennung von Projekt-Management und Ausführung*
 - *Auswahl geeigneter Projekt-Mitarbeiter (HR / Recruiting / Kosten-Nutzen)*
 - *Projekt-Ablaufverfolgung (Informationsaustausch / Reporting / Simulation)*
 - *Schulung der Mitarbeiter (Verfahren / Tools)*

Thema Project Management

Warum Management Theorien in der Praxis häufig scheitern

Es bedankt sich

Dipl. Bw. Martin Bembenek

Sie dürfen Fragen stellen