



Wir organisieren Zukunft.

Projektmanagement:

**Auf Sicht fahren und trotzdem die
Projektziele erreichen**

Wettenberg, 07.06.2021

Thomas Link



Thomas Link

Trainer und Consultant

Produkt Manager Projektmanagement,

Mediator und Systemischer Coach



T: +49 641 98210-373

thomas.link@ibo.de

„Gerade, wenn man glaubt, etwas ganz sicher zu wissen, sollte man sich um eine andere Perspektive bemühen.“ (aus Club der toten Dichter)

Meine Erfahrungen als Sozialarbeiter, Mediator und Führungskraft helfen mir heute nicht nur im Umgang mit Konflikten und Widerständen. Offenheit, Toleranz, Ehrlichkeit und gegenseitige Wertschätzung sind übergreifende und wesentliche Erfolgsfaktoren.

Auch in Projekten gilt es, miteinander und nicht übereinander zu sprechen. Ziele, Rollen und Vorgehen sind klar und verlässlich abzustimmen, damit Projekte „einfacher“ erfolgreich umgesetzt werden. Projektmanagement ist unsere Kernkompetenz – „wir wollen Projekte einfach machen“. Dafür fühle ich mich als Produkt Manager verantwortlich, noch lieber aber bin ich als Trainer, Consultant und Coach im direkten Kontakt mit unseren Kunden.

Berufliche Entwicklung

- (Grund-) Studium Wirtschaftswissenschaften
- Studium Sozialarbeit, Abschluss als Diplom-Sozialarbeiter
- Betreuung straffälliger Jugendlicher und Täter-Opfer-Ausgleich (2001 bis 2008)
- Studium Personalmanagement, Abschluss als Personalmanagement-Ökonom (VWA)
- Selbständiger Trainer (2006 bis 2013)
- Teamleiter Jugendamt (2008 bis 2013)
- Trainer, Berater, Coach, Produkt Manager Projektmanagement für ibo (seit 2013)
- Lead Link (holokratische Rolle) Projektmanagement

Weiterbildung

- Ausbildung Konfliktberater und Mediator
- Zertifizierter Systemischer Coach
- Zertifizierter Projektleiter
- Zertifizierter Change Manager
- Certified Project Management Associate IPMA Level D
- Certified Scrum Master
- Zertifizierter Live-Online-Trainer

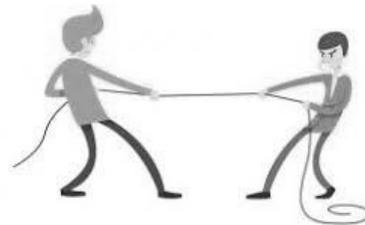
Projekte sind

- im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen und eine projektspezifische Organisation gekennzeichnet
- zeitlich, finanziell, personell und gegenüber anderen Vorhaben abgegrenzt

Projekte

- schaffen Neues oder verändern (optimieren) Bestehendes
- sind Vorhaben, die sich nicht in der bestehenden Linienorganisation umsetzen lassen
- benötigen i.d.R. unterschiedliche fachliche Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen
- tragen zur übergeordneten Zielerreichung der Organisation bei
- sollten strategiekonform sein und deren Umsetzung unterstützen

Typische Herausforderungen für Projekte



Herausforderungen:

- fehlende **Ressourcen** und eingeschränkte Freigaben für Projektarbeit
- starke Orientierung an Zielerreichung der Fachbereiche und „**Bereichsdenken**“
- **restriktive Vorgaben** und interne Einschränkungen
- **fehlende Priorisierung** übergreifender Ziele
- **mangelhafte Transparenz** über Strategie der Organisation
- **Hierarchie** und starre Entscheidungswege



Auf Sicht fahren?

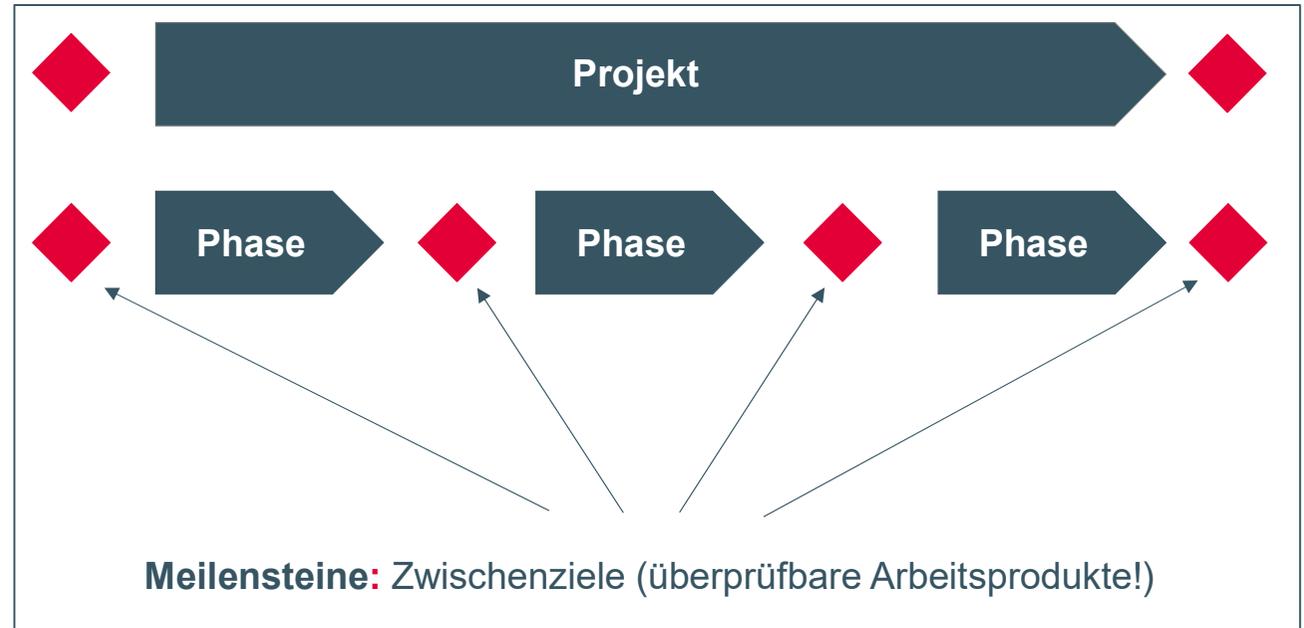
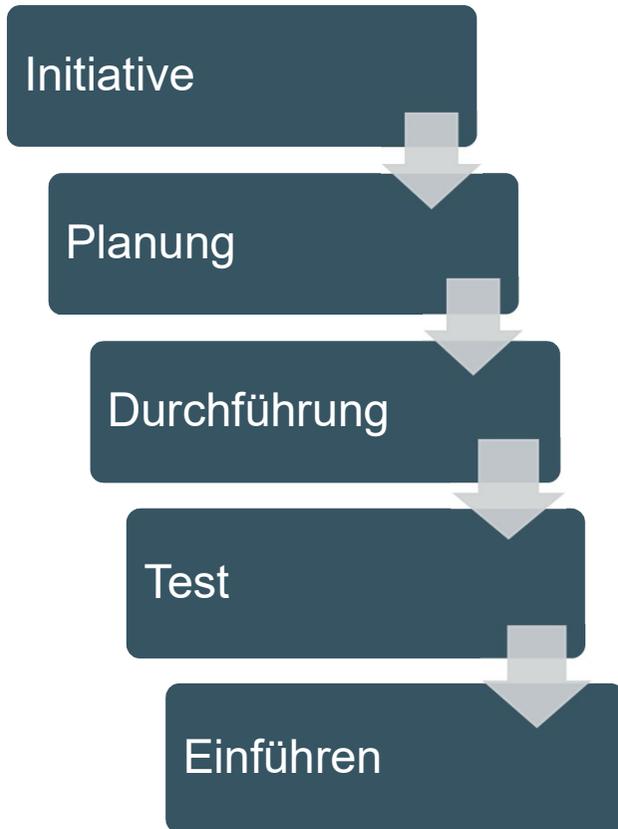
- komplexe, kaum planbare und nicht vorhersehbare Zukunft
- neue und andere Kundenbedürfnisse
- neue Wettbewerber
- Digitalisierung (Wo stehen wir?)
- Nachhaltigkeit (Was heißt das für uns?)
- ...



Projekte brauchen Struktur, Methodik und Kommunikation

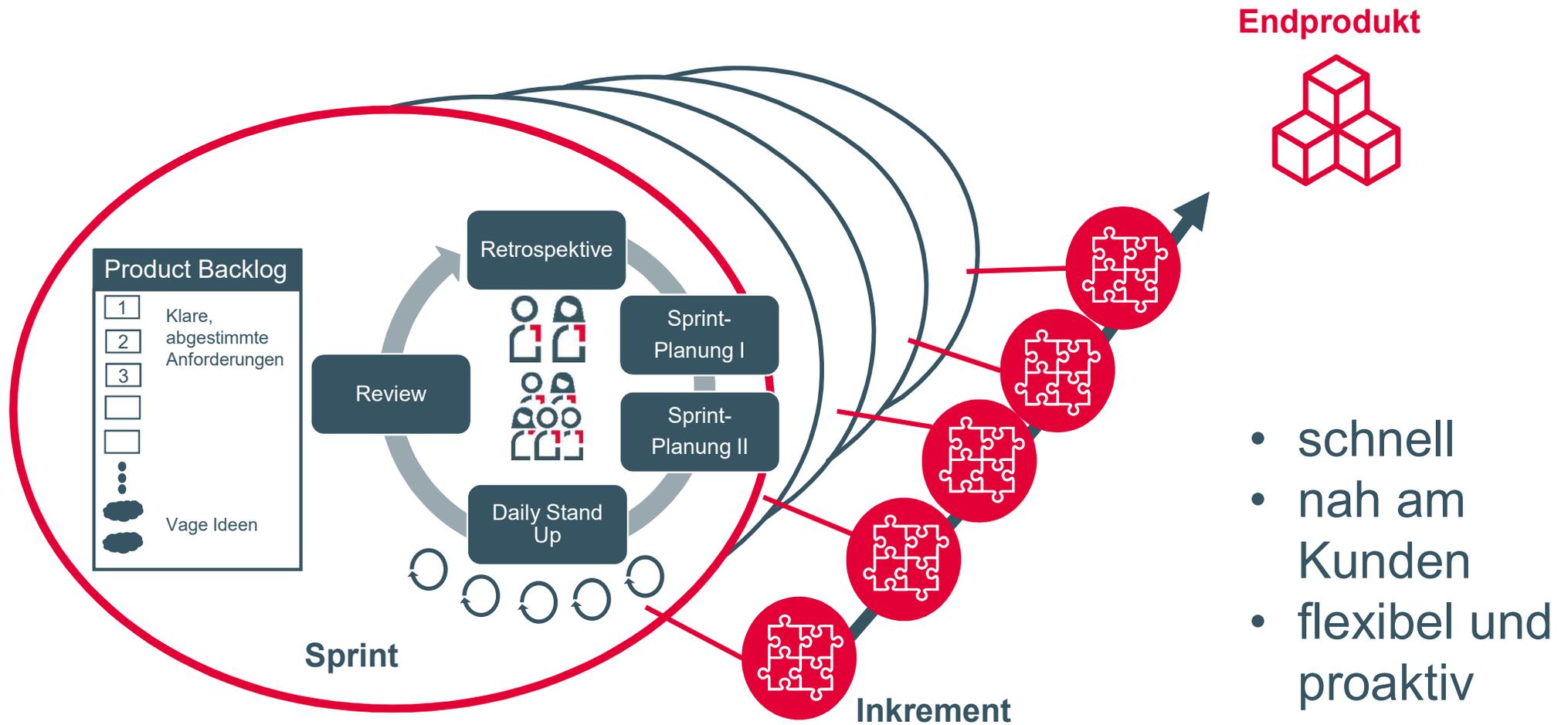
- um komplexe Herausforderungen zu beherrschen
- um zu erwartende Risiken zu minimieren
- um geeignete Lösungen zur Zielerreichung zu finden
- weil viele Interessengruppen mitreden wollen

Klassisches Vorgehen (Wasserfallmodell)

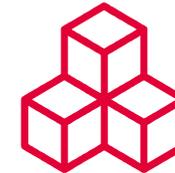


- Aus komplexen Projektzielen in ferner Zukunft werden Meilensteine abgeleitet, sodass zu jedem Zeitpunkt Ziele in naher Zukunft das Denken und Handeln bestimmen.
- Die Phasen und Meilensteine bilden die Basis für die spätere Aktivitäten-Planung.

Agiles Vorgehen (am Beispiel SCRUM) – in Schleifen von der groben Vision zum Endergebnis

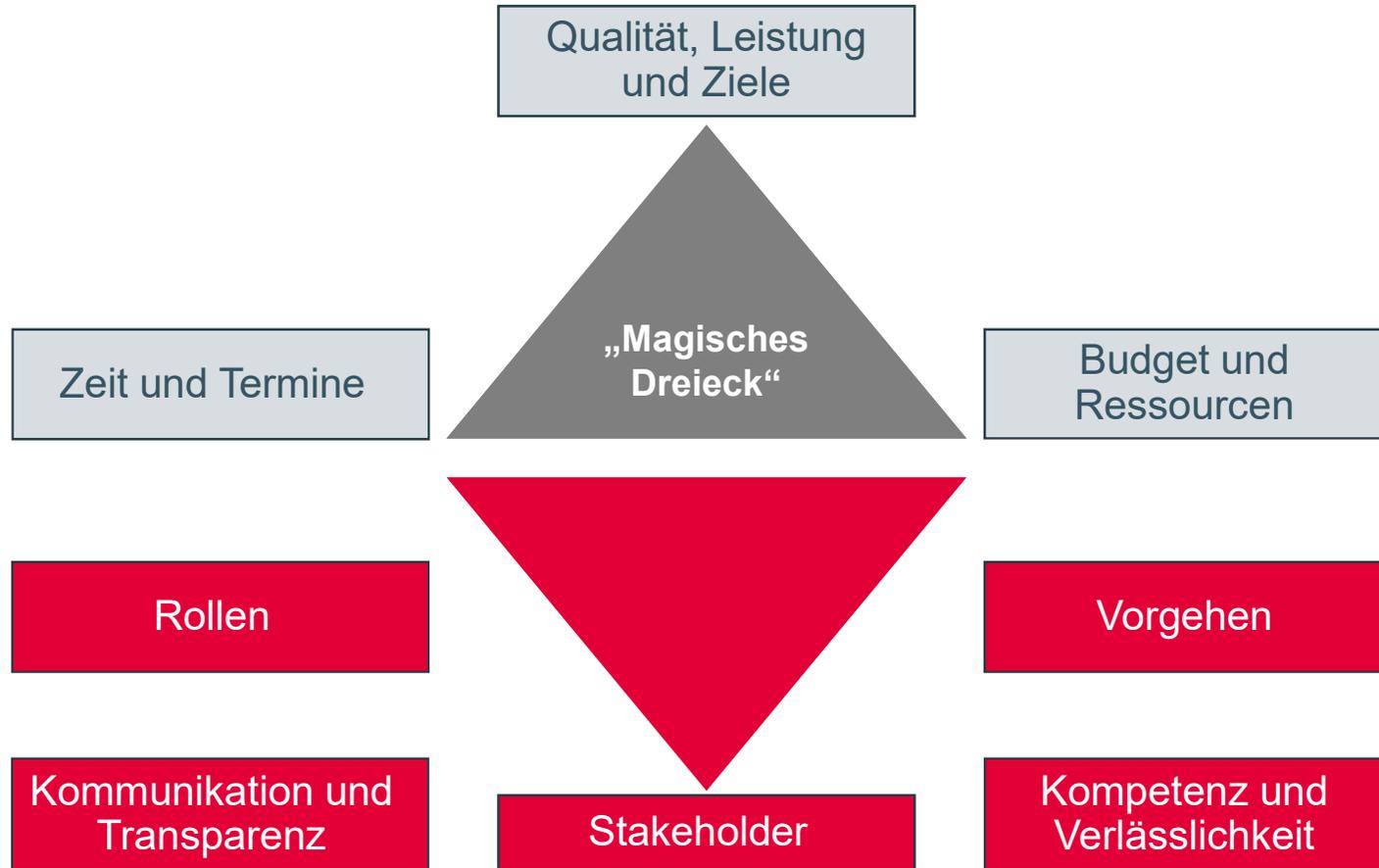


Endprodukt

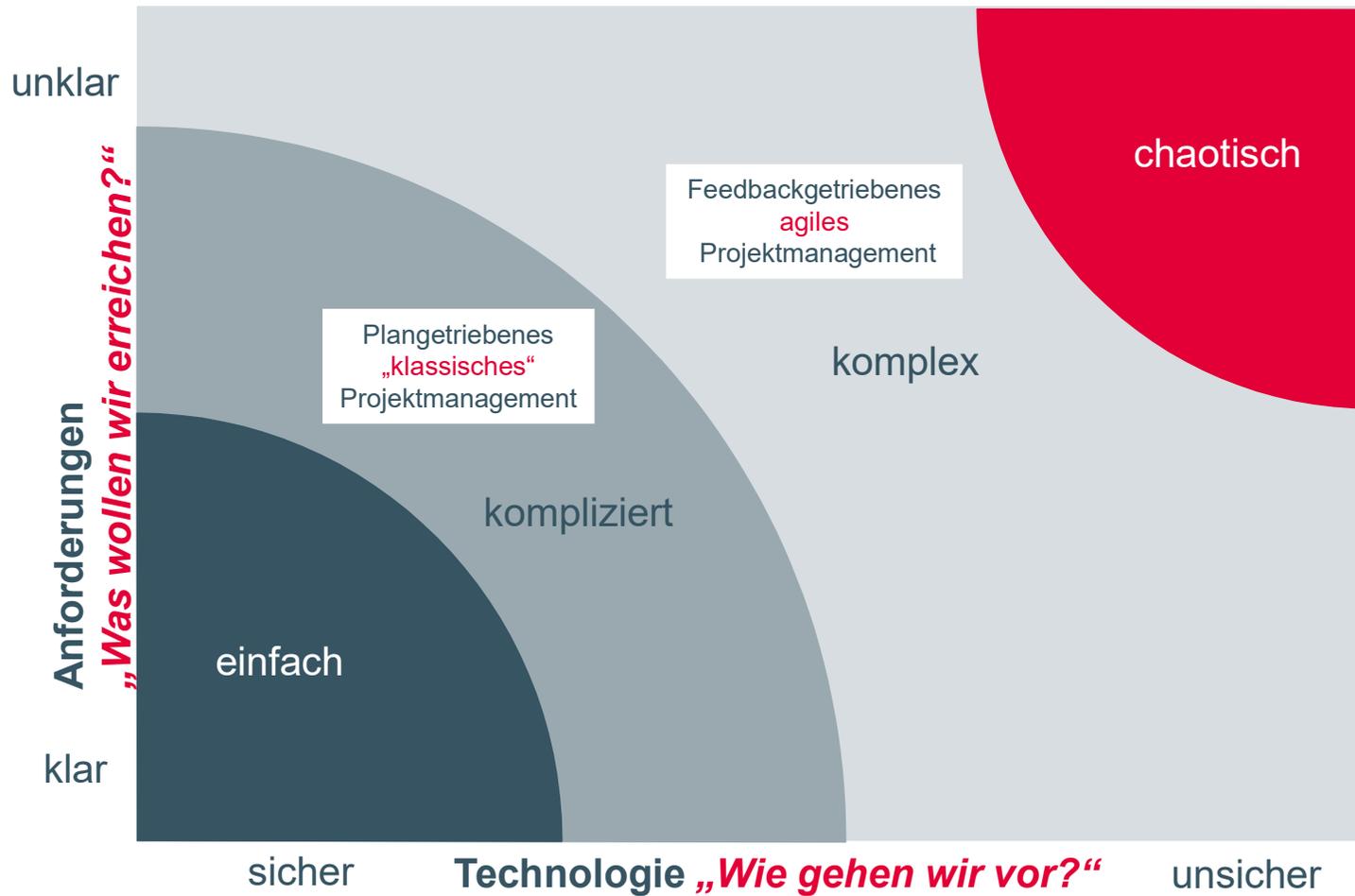


- schnell
- nah am Kunden
- flexibel und proaktiv

Anforderungen an das Projektmanagement: Übergreifende Erfolgsfaktoren



Klassisch oder agil? (nach Stacey)



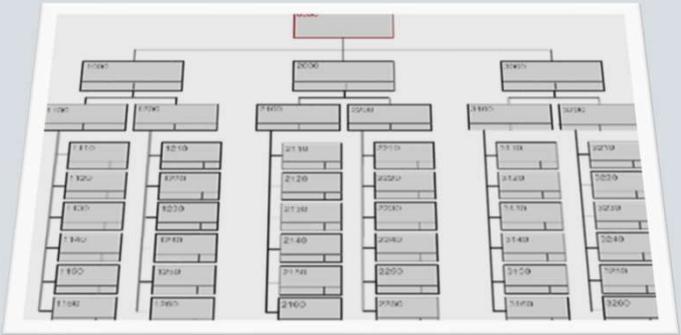
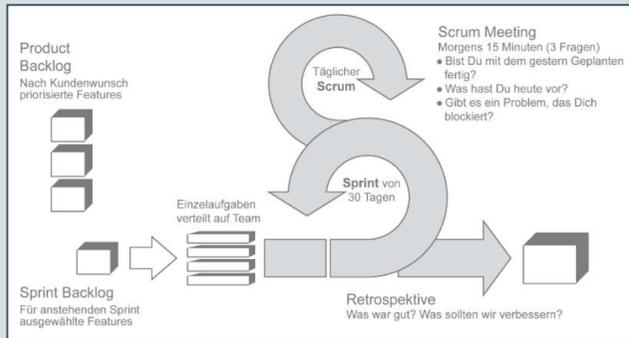
Kompliziert:

- kontrollierbar
- Funktionen vorhersehbar
- Anleitung oder Experten

Komplex:

- beeinflussbar, aber nicht kontrollierbar
- Funktionen nicht vorhersehbar
- keine Anleitung oder Experten

„Klassische“/Agile Organisation



Werkzeuge, Methoden,
Anwendungen („Apps“)



Hybride Projektarbeit

Von der Projektidee zum Projektauftrag



Bearbeiten wir die richtigen Projekte?

- Projektideen werden ermittelt, entstehen oder vorgegeben.
- Projektanträge beschreiben Projektideen und gewünschten Veränderungsbedarf, ermöglichen erste Einteilung nach Projektarten und Projektklassen (Standardisierung?).
- Projektanträge werden geprüft, die strategische Relevanz und Chancen, die Erfolgsaussichten und das Kosten-Nutzen-Verhältnis aufgezeigt.
- Priorisierung bringt beantragtes Projekt im gesamten Projektportfolio in eine Rangfolge und zeigt, welche Auslastung der Ressourcen und welche Abhängigkeiten mit anderen Projekten oder der Linie entstehen.
- Mit der Entscheidung wird die Projektverantwortung delegiert und das Projekt freigegeben.
- Das Projekt startet mit der Auftragsklärung und einer ersten Umfeld- und Stakeholder-Analyse.
- Betroffene und andere Stakeholder werden mindestens im Kick-Off und im Projektteam beteiligt.

Projektskizze/-antrag („Steckbrief“)

Projektantrag - Titel										Seite 1	
Identifikationsnummer	Klasse	1	2	3	Art	IT	Lean	PE	Sonstige		
Antragsteller/Organisationseinheit					Befürworter/Organisation/Titel						
Datum/Unterschrift Antragsteller					Datum/Unterschrift Befürworter						
Antragsinhalte											
1. Ausgangslage Beschreibung der Problemsituation/des Anlasses für das Vorhaben → Handlungsdruck											
2. Umfang und Inhalt Aufzählung der zu ändernden oder neu zu schaffenden Produkt-/Systembestandteile; Benennung der betroffenen Organisationseinheiten/Prozesse; Abgrenzung und Schnittstellen auch zu anderen Projekten											
3. Ziele/Ergebnisse/Lieferobjekte Aufzählung, was mit dem Vorhaben und den Lieferobjekten erreicht werden soll, welchen Nutzen das Vorhaben für das Unternehmen hat											
4. Erwartete Projektaufgaben/-schritte Beschreibung der wesentlichen durchzuführenden Aufgaben/Phasen											
5. Aufwand/Kosten Einschätzung des derzeitigen und absehbaren Bedarfs an finanziellen und personellen Ressourcen (Prognose des Aufwands und der Kosten)											
6. Termine Ausführungen über terminliche Erfordernisse (Fristen/Abhängigkeiten/bekanntete Meilensteine)											
7. Einflussgrößen Aufzählung der zwingend einzuhaltenden Restriktionen und zu beachtender Rahmenbedingungen, insbesondere möglicher Risiken											
8. Begründung der Attraktivität Zusammenfassende Abschätzung des künftigen quantitativen und qualitativen Nutzens, Prognose der Chancen und Risiken bei Durchführung sowie Nicht-Durchführung des Vorhabens.											
Ausführungen zu den Punkten 1-8 auf den folgenden Seiten des Projektantrags											
Einschätzung der Wirkung auf *)											
Kunde	Finanzen	Prozesse	Wachstum	Erfolgsfaktoren (Harte/Weiche)	Muss						
Der Projektantrag wird					Genehmigt ()			Nicht genehmigt ()			
Begründung											
Antragsbewilliger											
Datum/Unterschrift											

*) Skalierung gemäß Prüfungsvorgaben z.B. von -2 negativ bis +2 sehr positiv

- Ausgangslage und Anlass?
- Betroffene Bereiche? Für wen ändert sich etwas?
- Projektumfang / -inhalte?
- Ziele / Ergebnisse?
- Erwartete Projektaufgaben?
- Rahmenbedingungen und Restriktionen? (Budget etc.)
- Termine / Meilensteine?
- Notwendige Fähigkeiten und Qualifikationen?
- Verantwortliche Rollen?
- Risiken?
- Business Case?

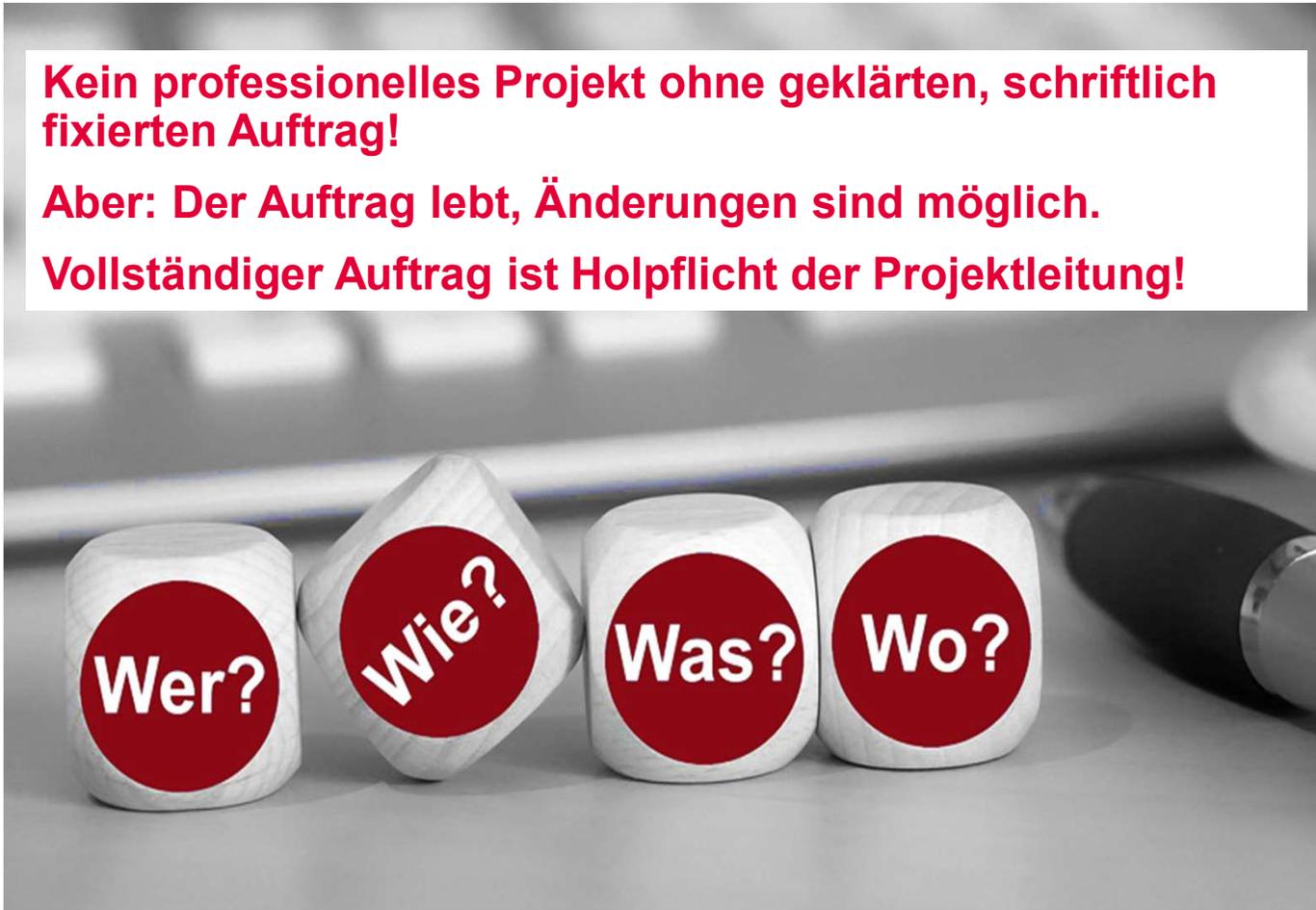


- Was liegt innerhalb der Projektgrenzen?
- Was sollen/wollen wir anpacken, was nicht?
- Welche Stakeholder-Ziele sind zu berücksichtigen?
- Welche Rahmenbedingungen und Restriktionen gibt es?
- ...

Kein professionelles Projekt ohne geklärten, schriftlich fixierten Auftrag!

Aber: Der Auftrag lebt, Änderungen sind möglich.

Vollständiger Auftrag ist Holpflicht der Projektleitung!

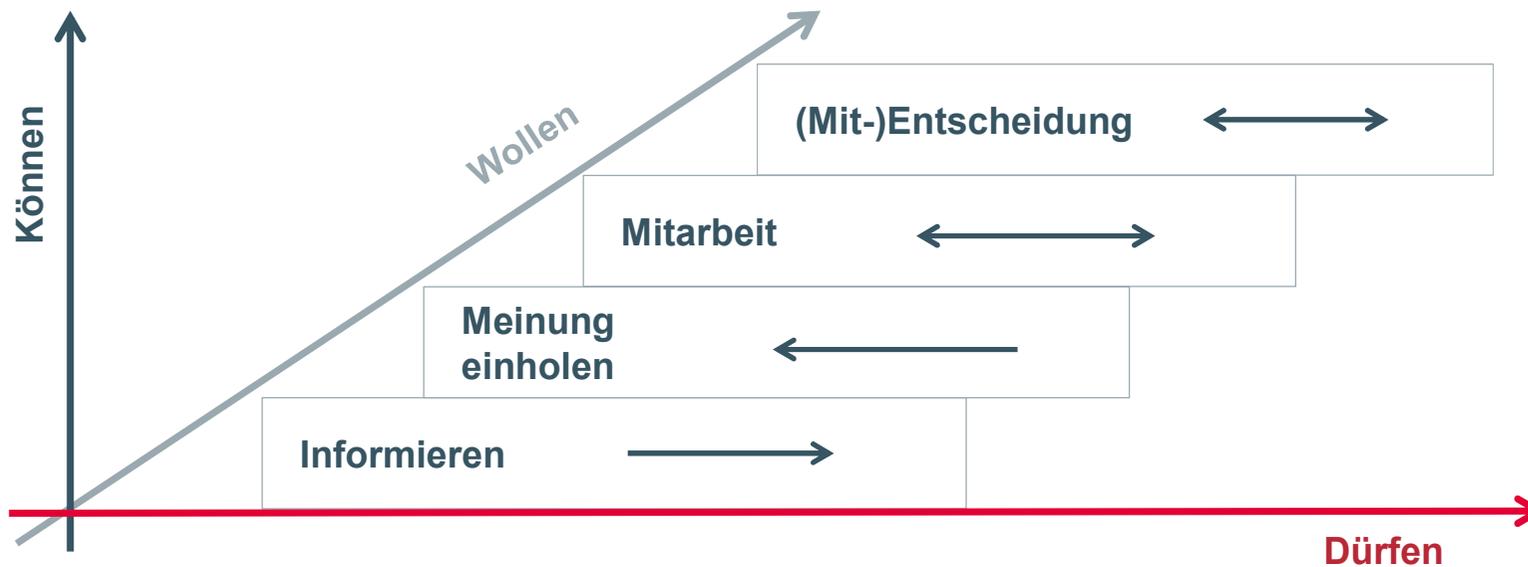


Warum brauchen Projekte klare Aufträge und konkrete Ziele?

- Ressourcen, Zeit und Budget sinnvoll einsetzen!
- bestmögliche Kreativität in der Lösungssuche ermöglichen!
- echte Entscheidungsvarianten schaffen!
- Erfolge und Zielerreichung erkennen und würdigen können!
- Identifikation, Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter ansprechen!



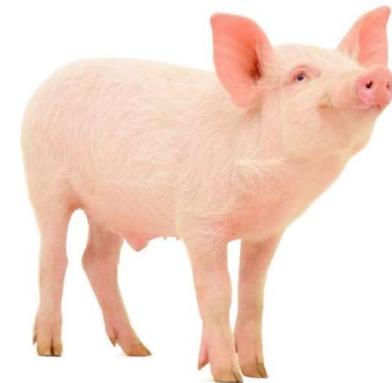
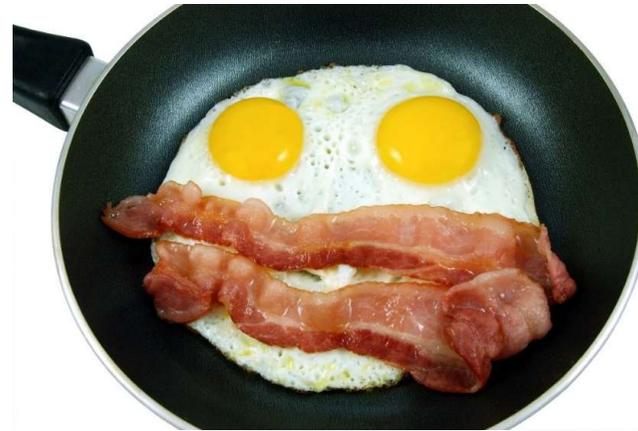
Wichtige Voraussetzung: Partizipation



- Selbstorganisation kann nur über Partizipation (Beteiligung) der Mitarbeiter erfolgen.
- „Betroffene werden zu Beteiligten“, wenn sie tatsächlich wirksam in Projekten handeln können.
- Eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter fördert wiederum gleichermaßen steigend die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter.

Wichtige Voraussetzung: Stakeholder-Analyse

- Wer hat Interesse am Projekt (Gruppen/Personen)?
- Wer ist betroffen? (Für wen ändert sich etwas?)
- Wie ist die jeweilige Grundhaltung zum Projekt (positiv, neutral, negativ)?
- Wie ist das jeweilige Hauptinteresse der Stakeholder?
- Wie stark sollen sie involviert werden?
 - Ignorieren?
 - Informieren?
 - Nach Meinung fragen?
 - Mitarbeit anbieten?
 - (Mit-)Entscheiden?



Checkliste für konkrete Ziele

1. Zielideen im Projektauftrag prüfen und ergänzen

- Brainstorming im Team
- Stakeholder-Ziele

2. Zielstruktur aufbauen

- Lösungen durch Ziele ersetzen
- Restriktionen und Rahmenbedingungen von Zielen trennen
- Projektbezug prüfen
- Zielwidersprüche beseitigen und entscheiden
- Redundanzen eliminieren

3. Ziele operationalisieren

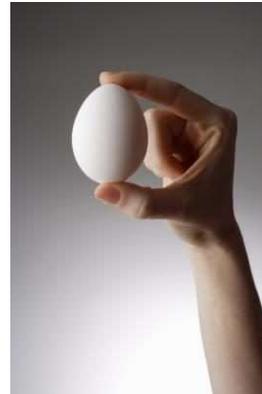
- Spezifisch und eindeutig?
- Messbar?
- Attraktiv?
- Realistisch?
- Terminiert?

4. Ziele priorisieren





Mein
Flugzeug
soll fliegen
können.



Mein Pilot ist
ein rohes Ei
sein.



Mein Pilot soll
überleben.

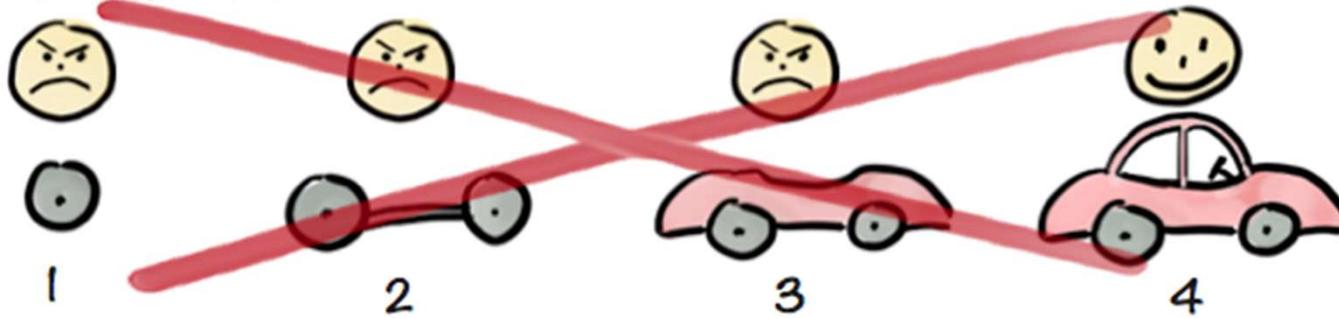


Mein
Flugzeug soll
einen Piloten
transportieren
können.

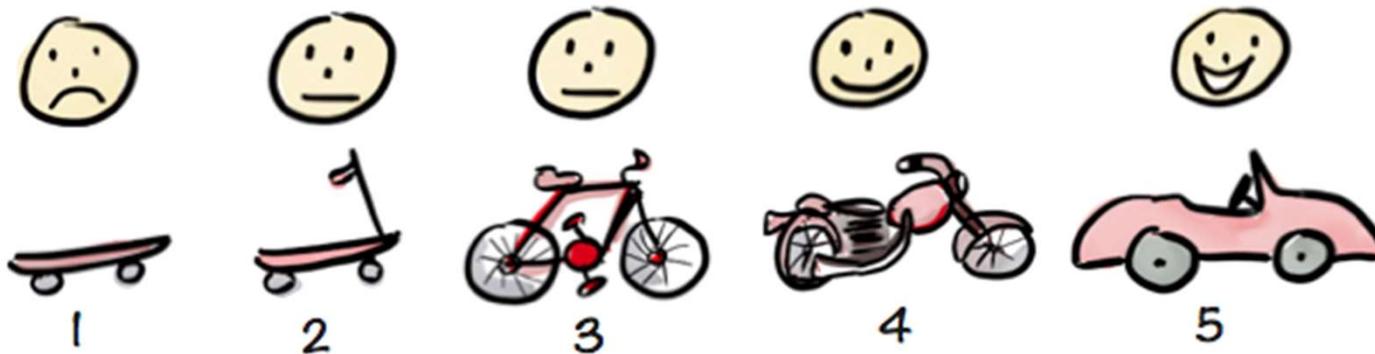
Womit fangen wir an?

(bei knappen Ressourcen und hoher Dringlichkeit)

Not like this....



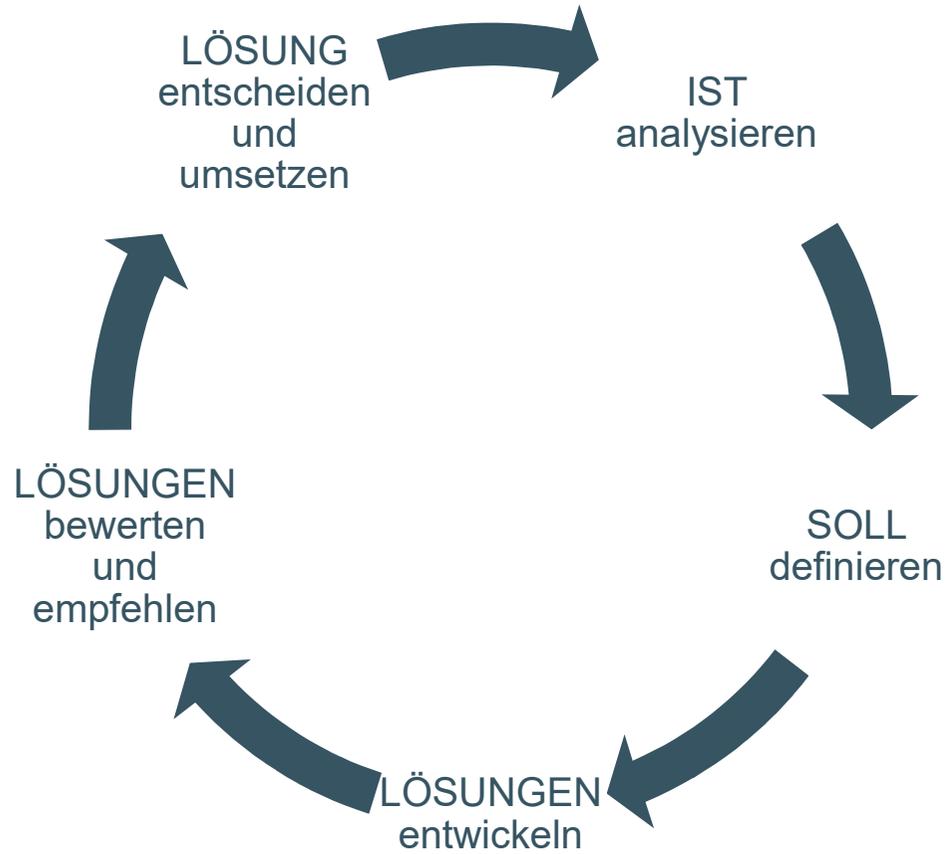
Like this!



Lösungen – zur Erreichung der Projektziele

- Wer weiß am besten, welche Lösungen möglich sind, welcher Aufwand dadurch entsteht und wie lange die Umsetzung dauert?
- Welche Lösungen gibt es, um die gewünschte Qualität, die angestrebten Ergebnisse bzw. die definierten Ziele zu erreichen?
- Welche Priorisierungen und Restriktionen gibt es zum Einsatz von Ressourcen und Budget sowie zum Zeitrahmen des Projektes?
- Welchen Lösungsweg empfehlen wir?
- Welche Ressourcen, welches Budget müssen wir dafür einsetzen?
- Wie lange wird es dauern, diese Lösung umzusetzen?
- Stimmen unsere Planungsergebnisse mit den Erwartungen der Auftraggeber überein?





Einflussgrößenanalyse: Restriktionen und Rahmenbedingungen

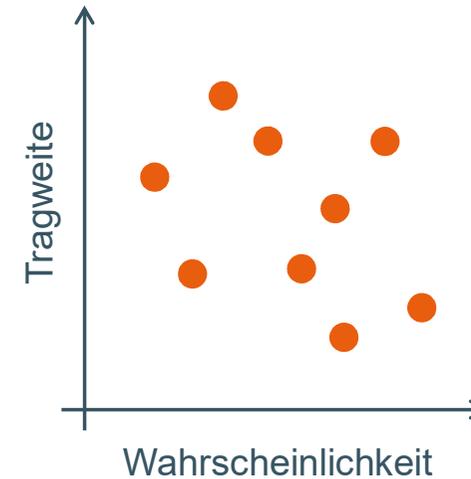


- Welche Einflussgrößen wirken auf das Projekt?
- Welche zwingenden Vorgaben (Restriktionen) sind einzuhalten?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten?
- Welche Auswirkungen lassen sich ableiten?



Risiken:

Mögliche Ereignisse in der Zukunft, die den Projekterfolg gefährden oder durch das Projekt ausgelöst werden und den Stakeholdern schaden könnten.



Präventiv:

Wie können wir die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos senken?

Eventual:

Wie können wir die Tragweite des Risikos vermindern?

Erfolgsfaktor: Kommunikation und Transparenz

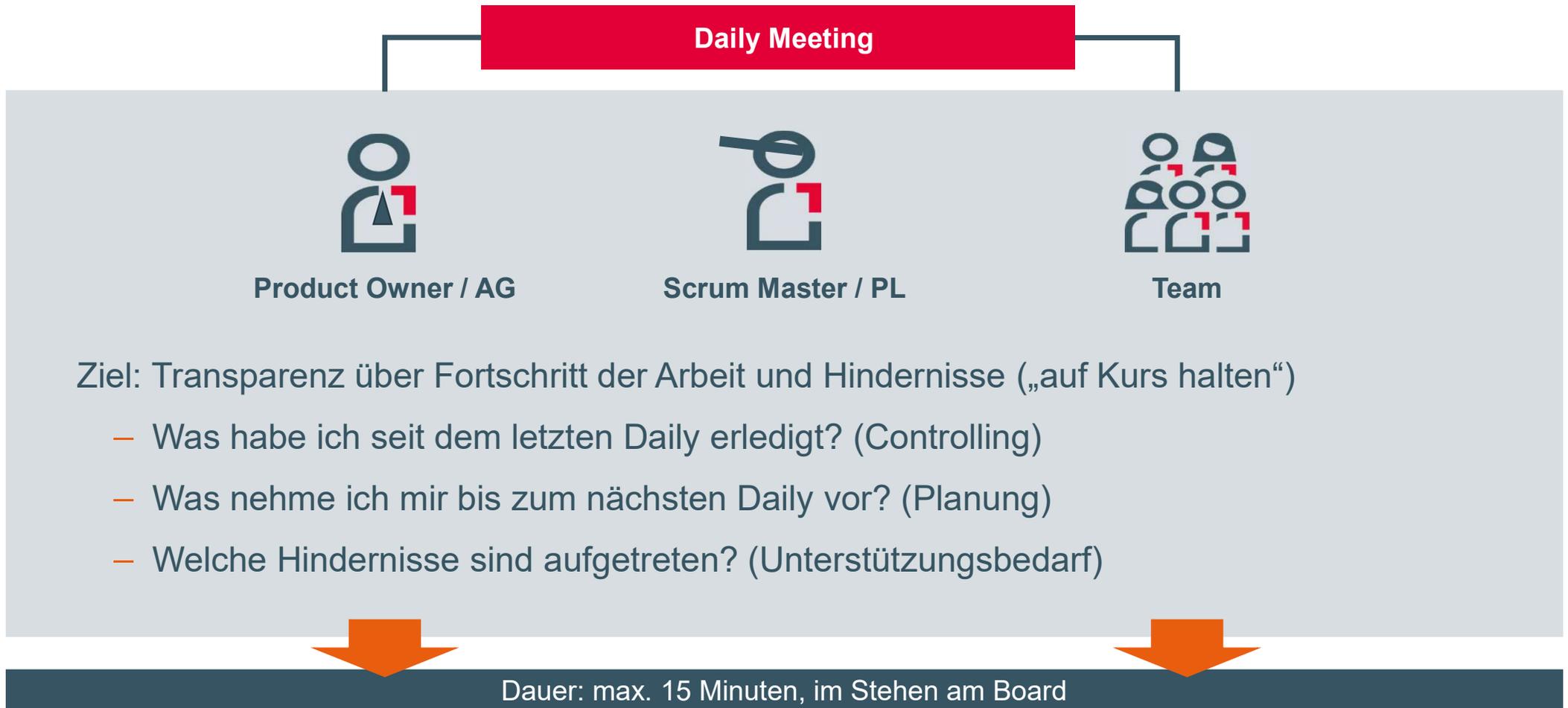
- Gemeinsame Projekt-Plattform schaffen und Projektauftrag visualisieren
- Rollen eindeutig beschreiben, Verantwortlichkeiten und Aufgaben abstimmen
- Regelmäßige Daily/Weekly Meetings schaffen Transparenz über Vorgehen, Belastung und Hindernisse

The screenshot displays a project management dashboard with a navigation bar at the top containing icons for 'Zerfassung', 'Protokolle', 'Kanban-Boards', 'Heute Projektarbeiten', 'Dokumente', 'Persönliche To-dos', 'Statusberichte', 'Anträge', 'Projektplan (Gantt)', and 'Projekt-Stammdaten'. Below the navigation bar, there are two identical panels. Each panel features a 'Heute Projekte' section with a table of project details:

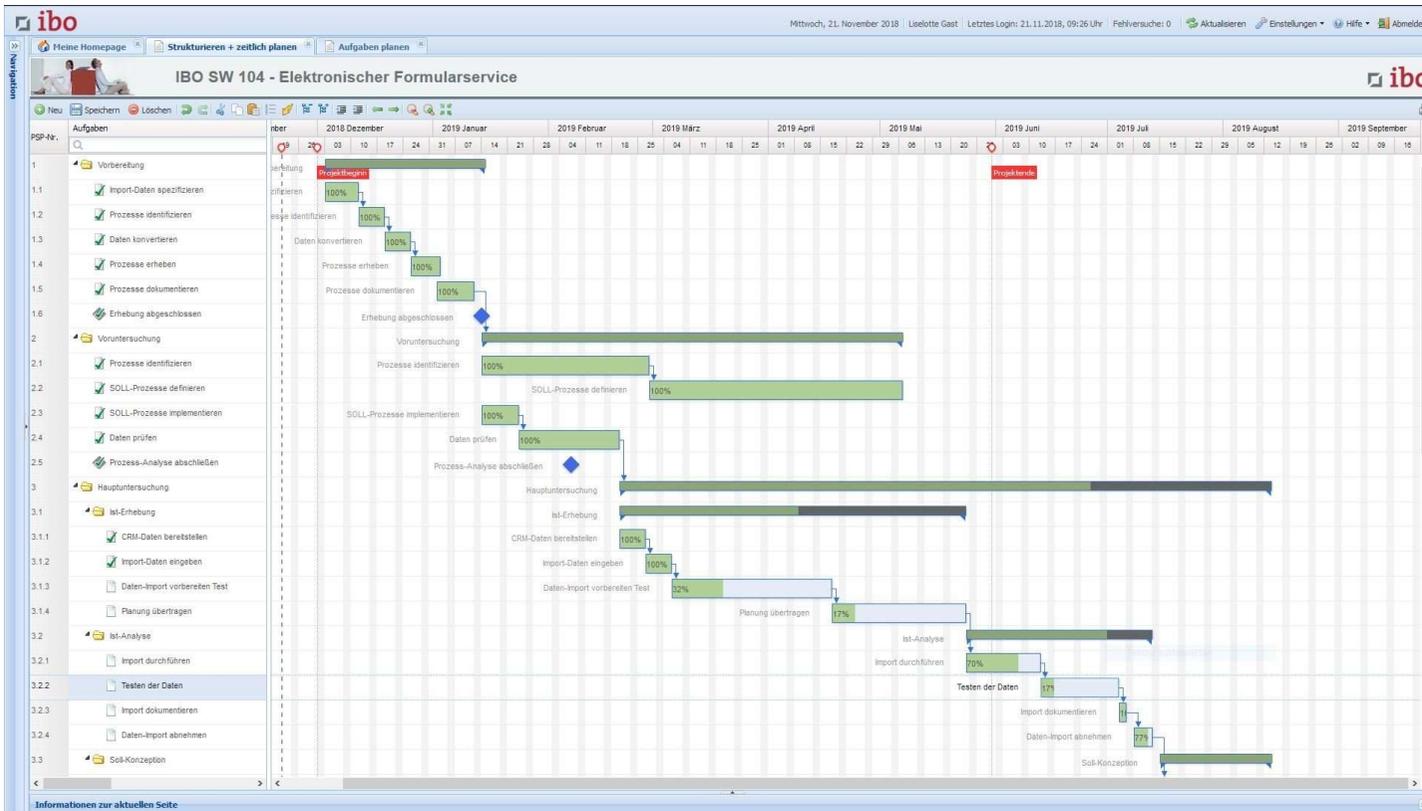
Projektnummer	Projektbezeichnung	Beginn	Ende	Projektleiter
IBO-2020-0006	Digitalisierung Kunden-Prozesse 2020	01.09.2019	31.05.2020	Sven Diebcrank
IBO-2020-0005	CI-Markenumsetzung	01.10.2019	31.05.2020	Stefanbracher Kai
IBO-2020-0007	Elektronischer Formulare Service	01.01.2020	30.06.2020	Junp. Lara

Below the project list, there is a 'Heute Projekt-Aufgaben' section with a search bar and three columns of tasks: 'Offen', 'In Bearbeitung', and 'Erledigt'. Each task entry includes a task ID, description, and completion date.





Wo stehen wir, wo wollen wir hin?



- Die Länge der Balken gibt die geplante Dauer für die Durchführung der Aufgabe an.
- Die Lage der Balken zueinander bildet logische und zeitliche Folgebeziehungen sowie sachliche Abhängigkeiten ab.



Plattformen der Zusammenarbeit in Projekten

Organisierte Führung in Meeting-formaten

- Projektmeetings
- Jour-Fix
- Statusmeeting
- Workshops
- Daily Meeting
- Retrospektive
- Reviews
- ...

Individuell initiierte persönliche Meetings

- Persönliche Kontakte
- Informelle Situationen
- ...

Remote - Führung auf Distanz

- Digitale Kontakte
- Video-Meetings
- Mobiles Arbeiten
- Home Office
- ...

Agile Führung

hat das Ziel, dass sich Verhalten und Entscheidungen schnell und flexibel den verändernden Bedingungen und Bedürfnissen bestmöglich anpassen.

Rahmenbedingungen und Umfeld für Agilität und Orientierung schaffen

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an „Experten“ übergeben

Ergebnis- und zweckorientiert das Vorgehen schrittweise optimieren

Stärken erkennen, fördern und gezielt einsetzen

Vertrauen aufbauen, Fehler erlauben und reflektierend lernen

Positives Menschenbild entwickeln und auf Augenhöhe agieren

Checkliste für Entscheider und Hierarchie

A large hand in a dark suit jacket and white shirt cuff points from the left towards a man in a dark suit standing on the right. The man has his hand on his head, looking thoughtful. Above his head are several white icons on a dark background, including question marks, a lightbulb, a speech bubble, a star, and a lightning bolt, symbolizing ideas and challenges.

- Vertrauen in Projektteam
- klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- abgestimmte Zeitvorstellungen
- Änderungen in Absprache
- zeitnahe Entscheidungen
- aktive Beteiligung vs. fachliche Grenzen
- kooperative Unterstützung
- Weiterentwicklung durch positives Feedback
- Selbstreflexion und Vorbildfunktion
- Freiheiten für Individualität und Fehler
- Rückendeckung in schwierigen Situationen

Menschenbild – XY-Theorie von Mc Gregor

	Theorie X	Theorie Y	
Einstellung			
	Der Durchschnittsmensch ist träge, faul und vermeidet möglichst Anstrengungen.	Unter den richtigen Bedingungen arbeiten Menschen gerne.	
Zielstreben			
	Mit Druck und Sanktionen muss versucht werden, Unternehmensziele zu erreichen.	Menschen sind zielstrebig, wenn das Ziel nachvollziehbar und akzeptabel ist.	
Verantwortung			
	Mitarbeiter wollen angeleitet werden und scheuen Verantwortung.	Mitarbeiter können sich selbst organisieren und wollen eigenverantwortlich handeln.	
Motivation			
	Sicherheitsstreben und Geld treiben Menschen zu mehr Leistung.	Die Entfaltung eigener Potentiale und Zufriedenheit motiviert Menschen zu mehr Leistung.	
Kreativität			
	Mitarbeiter sind wenig kreativ – außer im Umgehen von Regeln!	Menschen sind hochkreative Geschöpfe, wenn sie die Möglichkeit dazu haben.	

Die Prozessanalyse:

Das Team reflektiert regelmäßig gemeinsam den Sitzungsverlauf (und/oder die Zusammenarbeit im Projekt) und eröffnet sich damit wichtige Chancen zur Weiterentwicklung.



Leitfragen der Prozessanalyse:

1. Wie sind wir vorgegangen?
2. Was ist uns gut gelungen? Was hat uns geholfen?
3. Was ist uns schwergefallen? Was hat uns behindert?
4. Was wollen wir beibehalten? Was sollten wir beim nächsten Mal anders machen?



Praxistransfer: Das setze ich um ...

Übung





Weiterführende Informationen

- **Spezialliteratur**

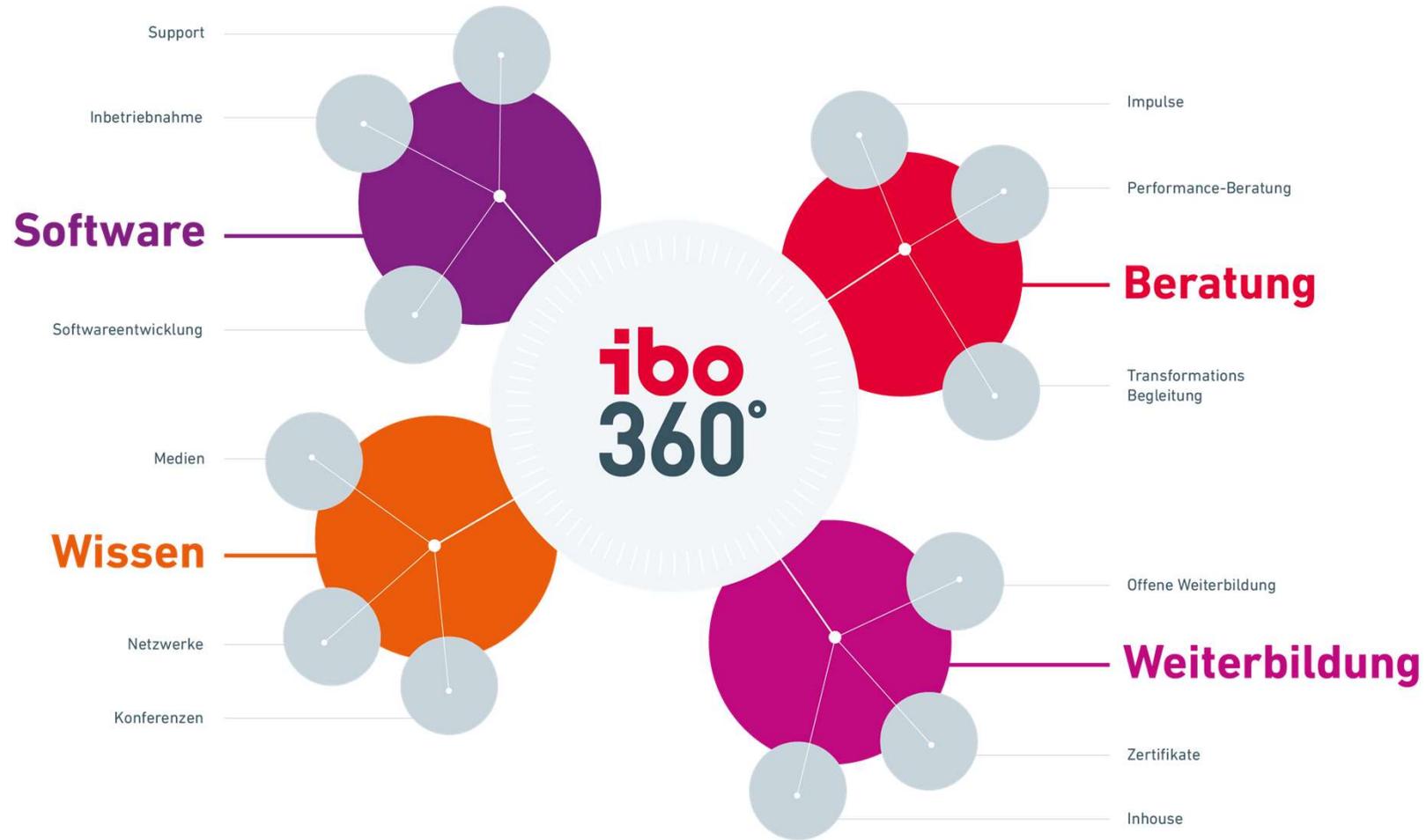
- GPM (Hrsg.): RKW Projektmanagement-Fachmann, Band 1, 2011
- GPM; Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), 2011
- Pfetzing, K.; Rohde, A.: Ganzheitliches Projektmanagement, 2011, 2014 und 2017
- Pohl, K.; Rupp, C.: Basiswissen Requirements Engineering, 2009
- Schmidt, G.: Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken, 2014

- **Studien**

- Engel, C.; Tamdjidi, A.; Quadejacob, N.: Ergebnisse der Projektmanagement-Studie: Erfolg und Scheitern der Projektarbeit, 2008

- **Links**

- <http://blog.ibo.de/>
- <http://gpm-blog.de/>



Seien Sie Ihrem Wettbewerb einen Schritt voraus.

Gemeinsam machen wir Ihr Unternehmen fit für die Arbeitswelt von morgen.

ibo



Wir organisieren Zukunft.

- Organisationsentwicklung
- Prozessmanagement
- Projektmanagement
- Business-Analyse
- Revisionsmanagement
- Personalbemessung

Fachbücher aus der ibo Schriftenreihe



Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken
ISBN 978-3-921313-93-0
EUR 45,-



Ganzheitliches Projektmanagement
ISBN 978-3-945997-04-8
EUR 48,- (auch als E-Book erhältlich)



Organisatorische Grundbegriffe
ISBN 978-3-921313-92-3
EUR 29,-



Change Management – (Über-)Leben in Organisationen
ISBN 978-3-921313-88-6
EUR 45,-



Organisation gestalten – Stabile und dynamische Unternehmensstrukturen
ISBN 978-3-945997-12-3
EUR 48,- (auch als E-Book erhältlich)



Techniken der Präsentation
ISBN 978-3-921313-87-9
EUR 25,-



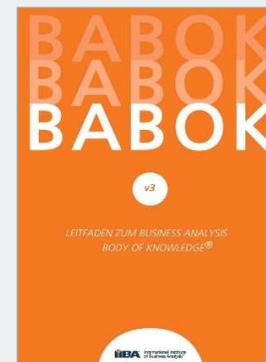
Business-Analyse
ISBN 978-3-945997-11-6
EUR 48,- (auch als E-Book erhältlich)



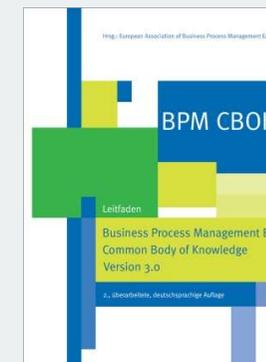
Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken
ISBN 978-3-921313-71-8
EUR 32,-



Praxishandbuch Prozessmanagement
ISBN 978-3-921313-89-3
EUR 45,- (auch als E-Book erhältlich)



BABOK® v3 – Leitfaden zur Business-Analyse
ISBN 978-3-945997-03-1
EUR 64,- (auch als E-Book erhältlich)



BPM CBOK® – Business Process Management BPM Common Body of Knowledge, Version 3.0
ISBN 978-3-921313-91-6
EUR 54,- (auch als E-Book erhältlich)



Wir organisieren Zukunft.