



Wir organisieren Zukunft.

Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

Projekte erfolgreich starten, planen,
durchführen und steuern

08. November 2022

Dr. Oliver Schröder



Definitionen

Projektdefinition nach DIN 69901

- Ein Projekt ist ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“

Projektmerkmale

- neuartig, risikoreich, aufwändig, komplex, begrenzte Ressourcen, dringlich, eigene Projektorganisation, Projektstrategie ...

Standards

Deutscher Standard

- DIN 69901: Projektmanagementsysteme

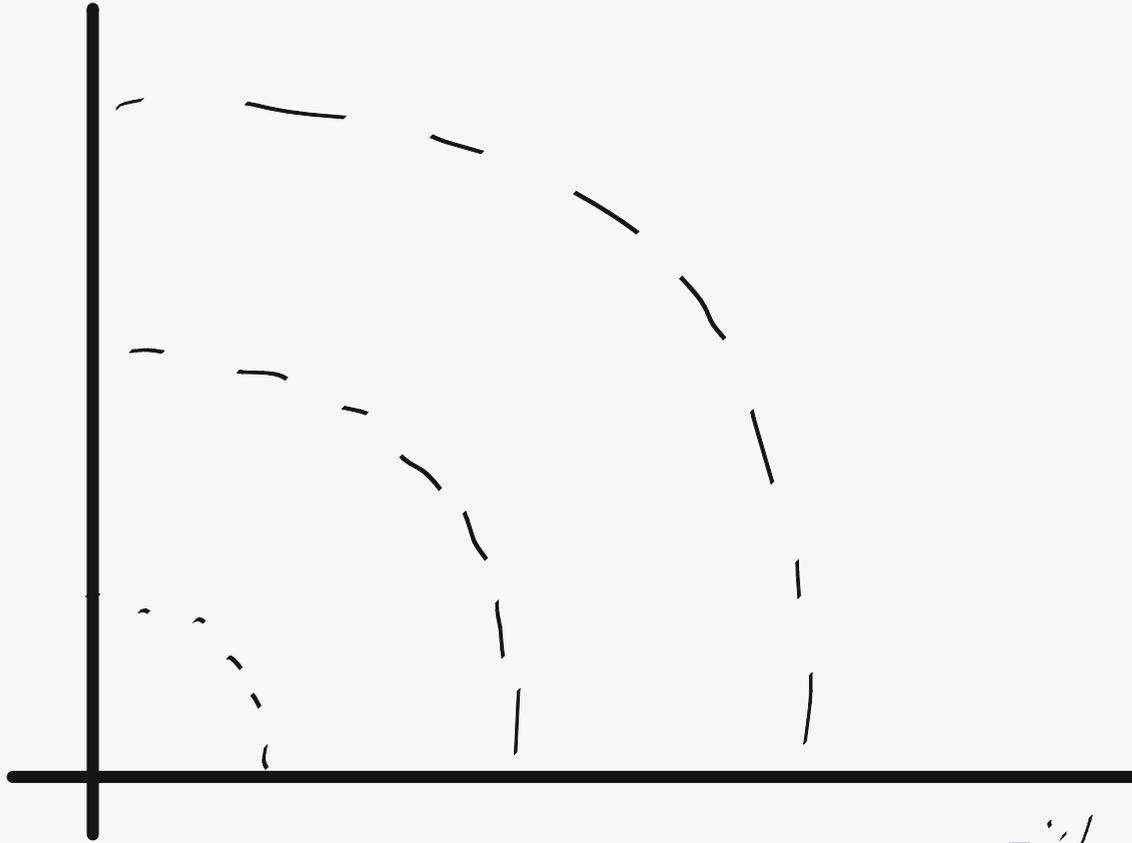
Internationale Standards

PMI® (Project Management Institute) – Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)

IPMA (International Project Management Association) – Competence Baseline

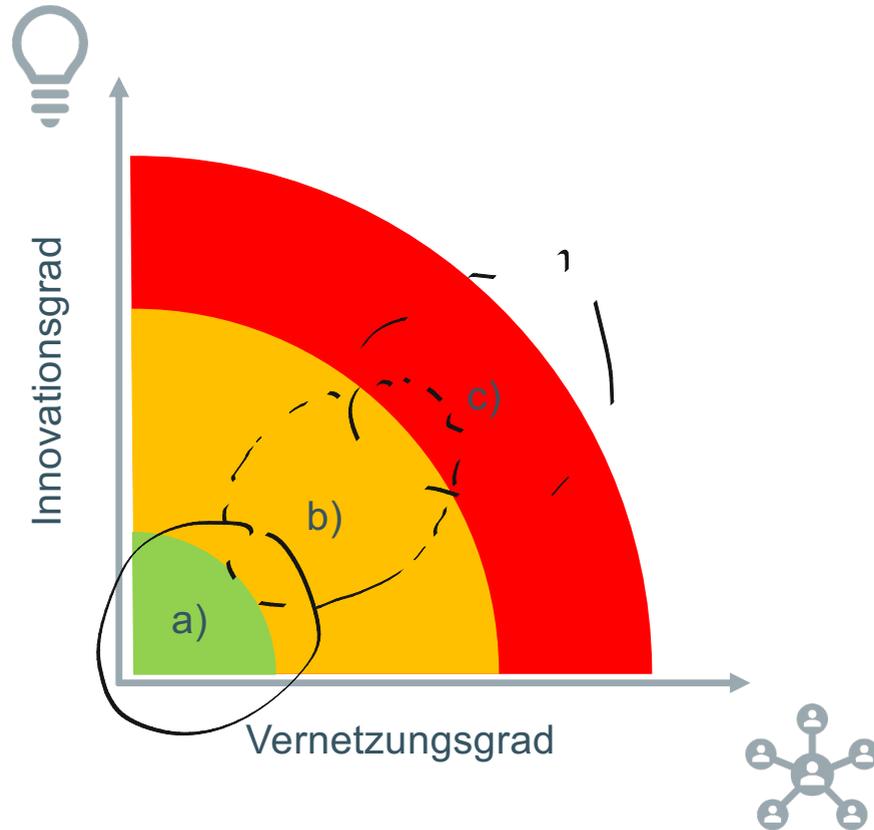
Prince 2 (britischer Standard)

Scrum Alliance (Scrum / agiles Projektmanagement)



übergrafen

Komplexität / Schwierigkeitsgrad



- a) Prozedural
- b) Dynamisch
- c) VUCA

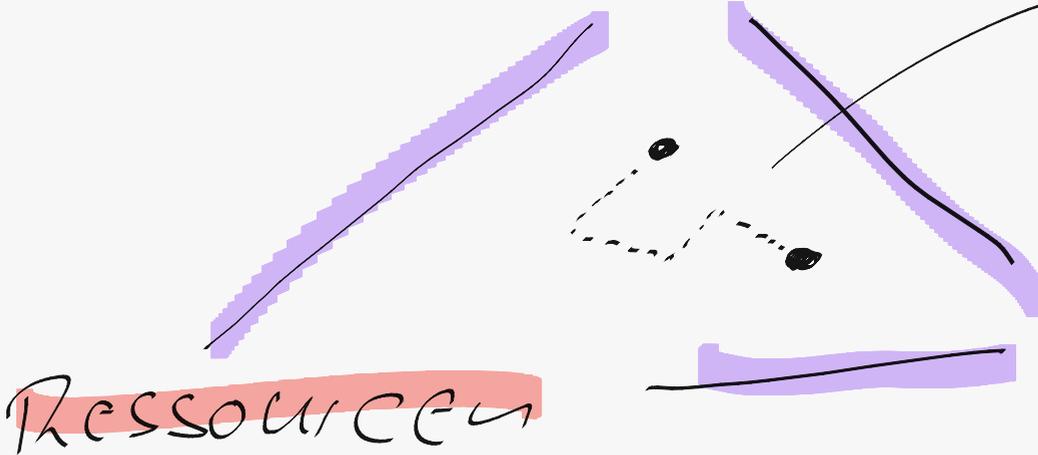
Volatile
Uncertain
Complex
Ambiguous

Projektung? ?

Zeit



Transparenz!



Ressourcen

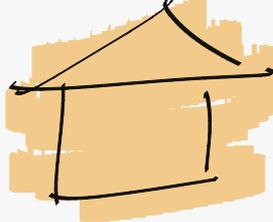
Qualität

€

000
M

524
Lo-akt

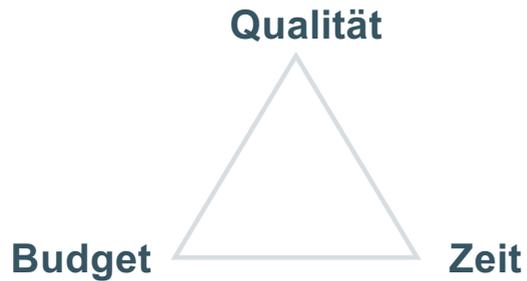
Ziele, Ablauf



Das „Killer-Dreieck“

Erschaffung eines **Nutzens** für **Stakeholder** und **Kunden** durch:

- Lieferung von Ergebnissen, die den abgestimmten Zielen und Anforderungen entsprechen (“in **Quality**”)
- Einhaltung der zugesagten Termine (“in **Time**”)
- Nutzung der begrenzten Ressourcen unter Einhaltung des vereinbarten Kostenrahmens (“in **Budget**”)



Erfolgsfaktoren im Projektmanagement (Shortlist)

1. Kommunikation und Transparenz



2. Abgestimmte Ziele



3. Aktives Stakeholder-Management



4. PM-Methode



5. Qualifiziertes Projektteam / Personalkapazitäten



6. Entscheidungskompetenz für Team und Projektleiter



7. Unterstützung des Top-Managements

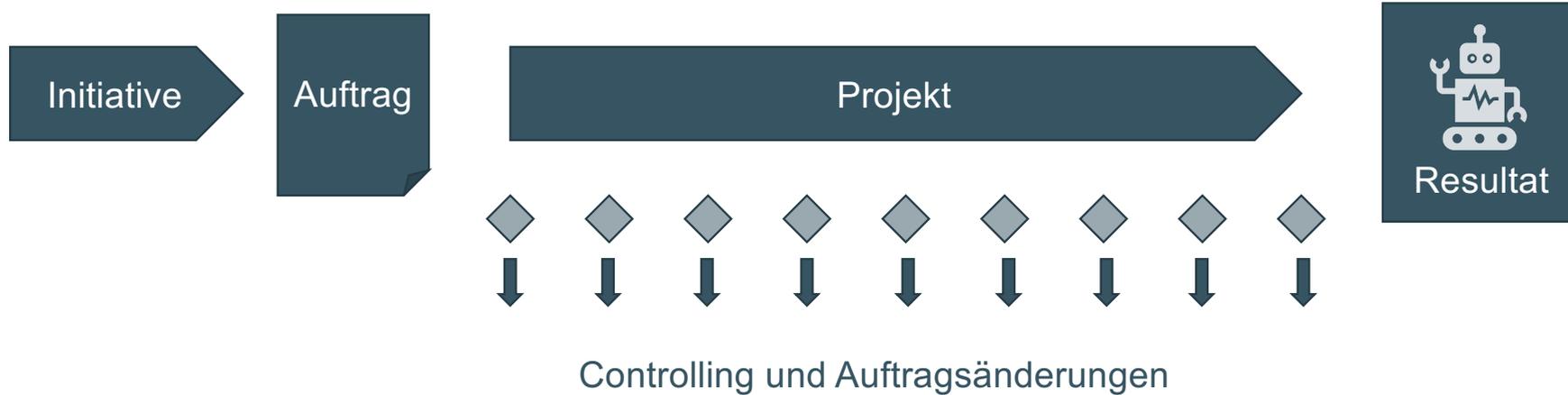


Klassisches, plangetriebenes Projektmanagement

"Wasserfall"



Klassisches, plangetriebenes Projektmanagement



Chancen:

- Langfristige Planbarkeit
- Vertragssicherheit
- Sichere Budgetplanung
- Steuerung von Ressourcen

Risiken:

- Controlling erfolgt hauptsächlich anhand von Kennzahlen, zu wenig Fokus auf Resultate
- Zu wenig Nähe zu Kunden und Stakeholdern
- Bereichsdenken
- Unrealistische Pläne, demotivierte Teams

Märkte und Rahmenbedingungen: VUCA



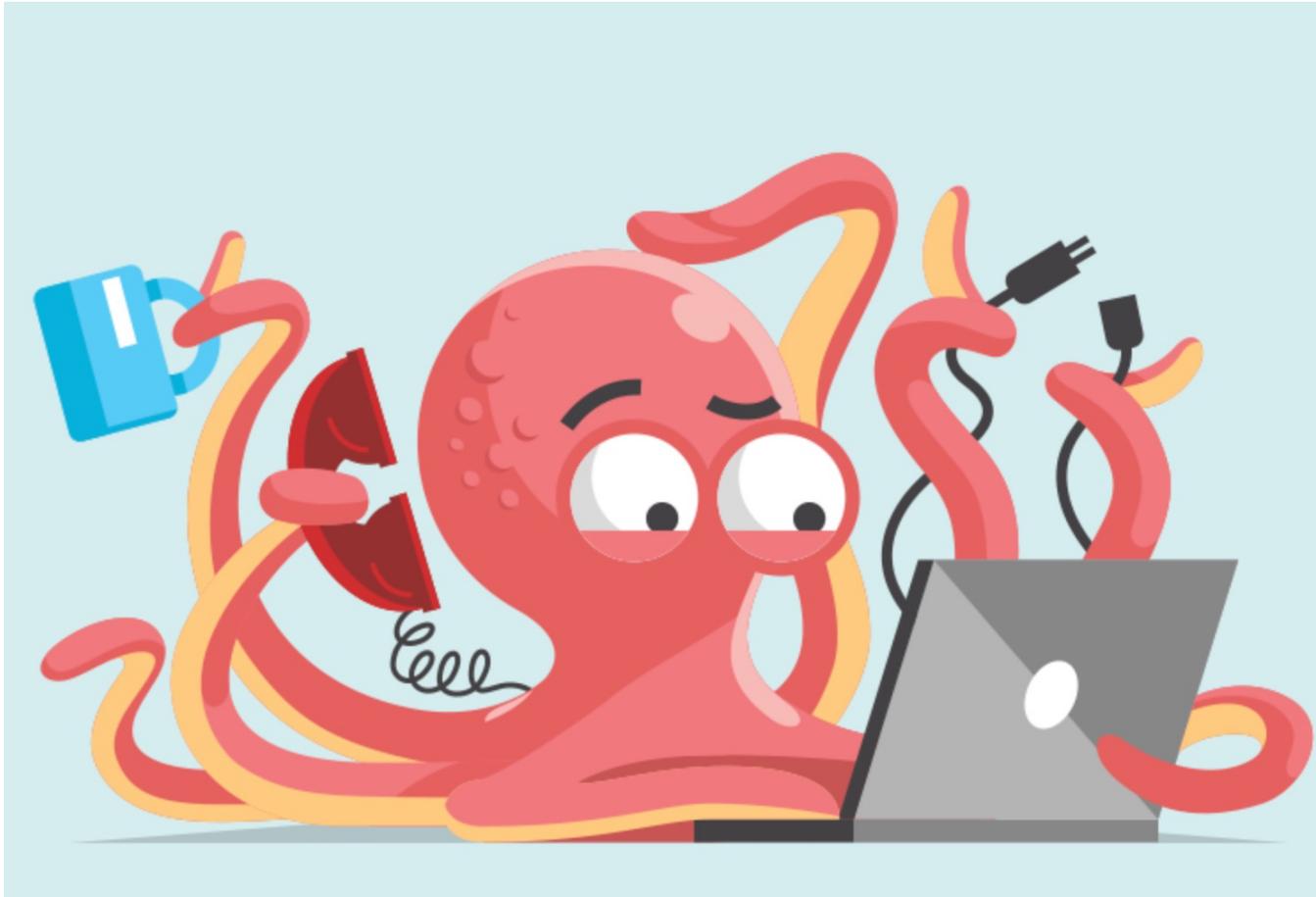
Die „VUCA-Welt“:

- Volatile - unbeständig
- Uncertain - unsicher
- Complex - komplex
- Ambiguous - widersprüchlich

Hypothese:

- Langfristige Planung und strategische Ausrichtung sind in einer VUCA-Welt schwierig bis **unmöglich** oder sogar **schädlich** (weil **unwahr**).

Mythos Multitasking



https://dribbble.com/shots/2904020-Multitasking?utm_source=Clipboard_Shot&utm_campaign=daniel-gill&utm_content=Multitasking&utm_medium=Social_Share

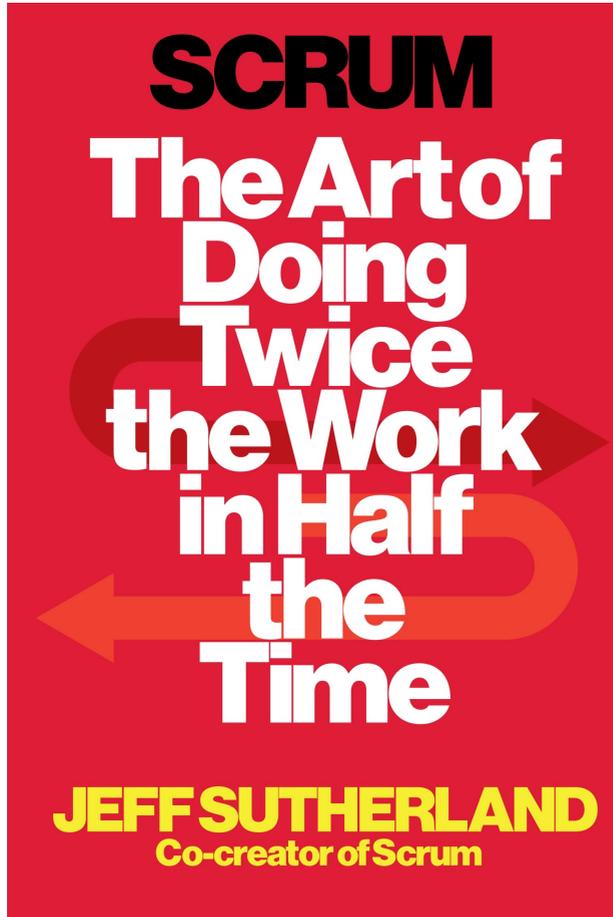
Multitasking:

- Der Versuch, mehrere komplexe Tätigkeiten gleichzeitig auszuführen.
- Führt zu Fehlern und Qualitätsmängeln, einem erhöhten Unfallrisiko und einer Minderung der Leistung.
- Kann langfristig zu Stress und Gesundheitsschäden führen.

Hypothese:

- Exzessives Multitasking ist derzeit der **Effizienzkiller Nr. 1** auf allen Organisationsebenen (Individuum, Team, Unternehmen).

SCRUM: Die Blaupause für agiles Projektmanagement



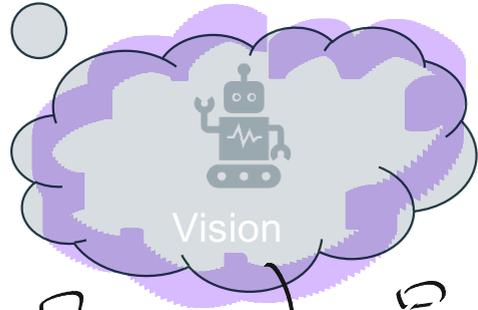
„Alte“ Projektwelt:

- Gantt Charts sind „gelogen“.
- Komplexe Projekte lassen sich nicht langfristig planen.
- Kunden sind meistens unzufrieden.
- Schlechte Effizienz durch Multitasking.

„Neue“ Projektwelt:

- Transparenz durch kurzfristige und überprüfbare Ergebnisse.
- Bewältigung der Komplexität durch iteratives Arbeiten.
- Laufende Einbindung der Kunden / Stakeholder.
- Strenge Priorisierung und 100%ige Fokussierung des Projektteams.
- Effizienz durch „Pull-Prinzip“. Selbstorganisierte Teams.

Sprint
(1..4 Wochen)



Anforderungen

- Klar!
- Konkret!
- Klein!

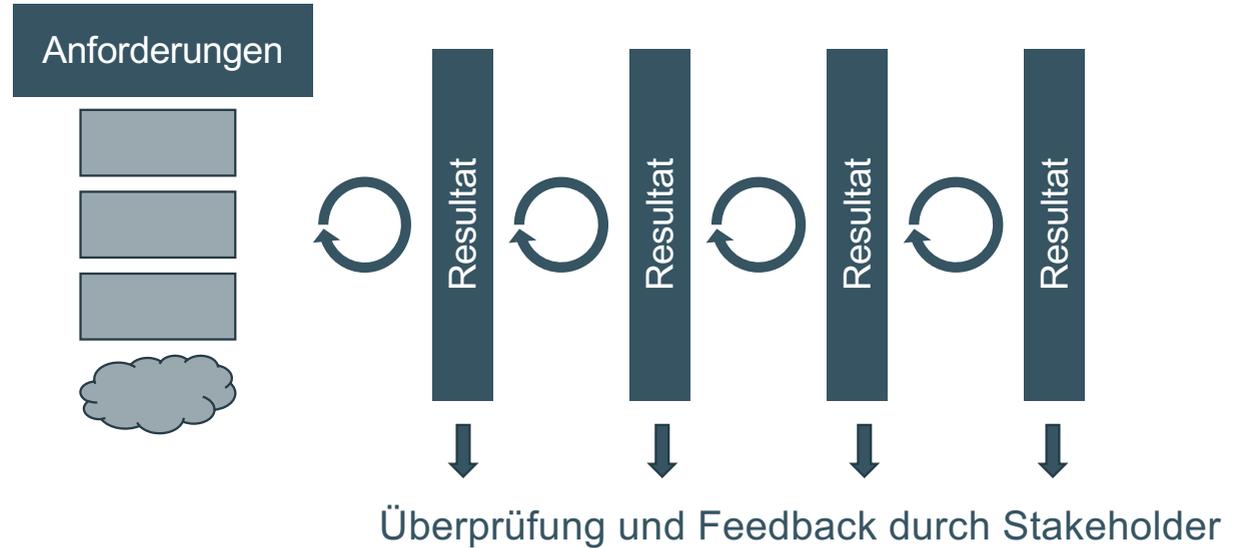
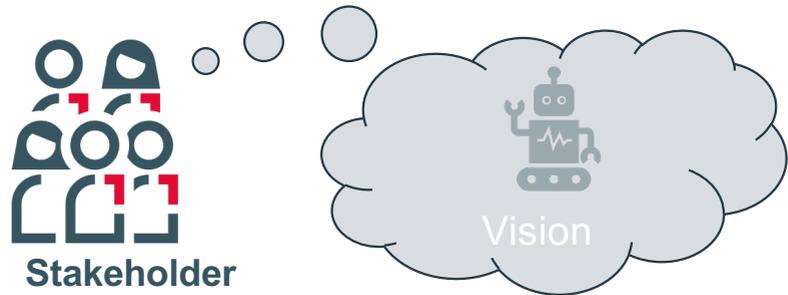
Prio



Überprüfung und Feedback durch Stakeholder



Agiles, feedbackorientiertes Projektmanagement



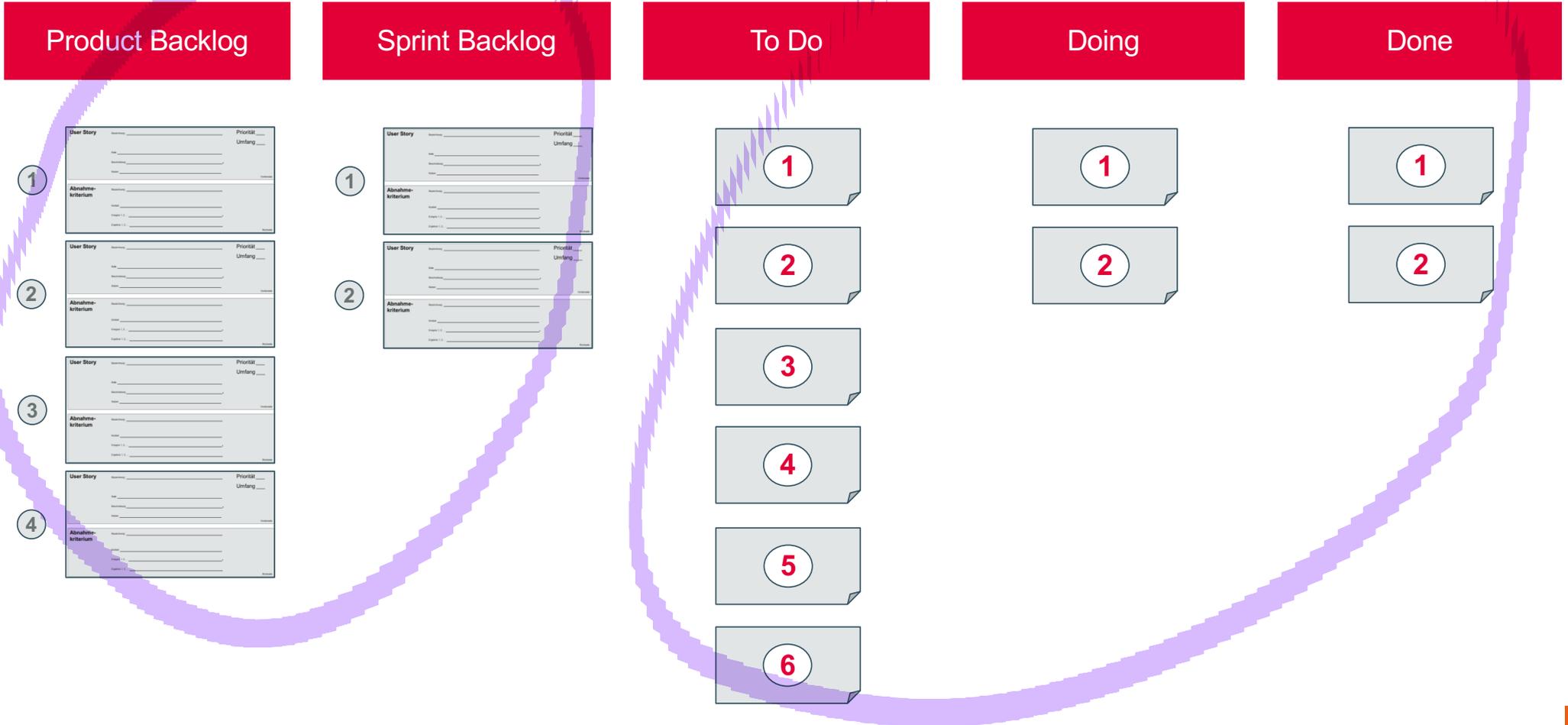
Chancen:

- Bewältigung komplexer Projekte
- Controlling anhand von Resultaten
- Nähe zu Kunden und Stakeholdern
- Kurzfristige und realistische Planung
- Motivierte Teams

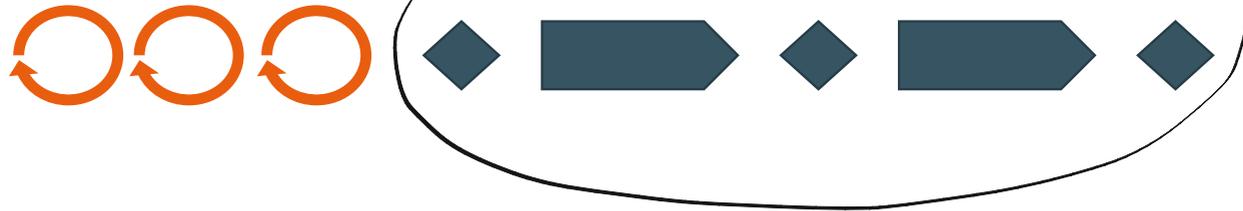
Risiken:

- Langfristige Planung nur bedingt möglich
- Vertragssicherheit, Revisionsicherheit
- Budgetsicherheit
- Verfügbarkeit der Stakeholder
- Schwierige Entscheidungsfindung

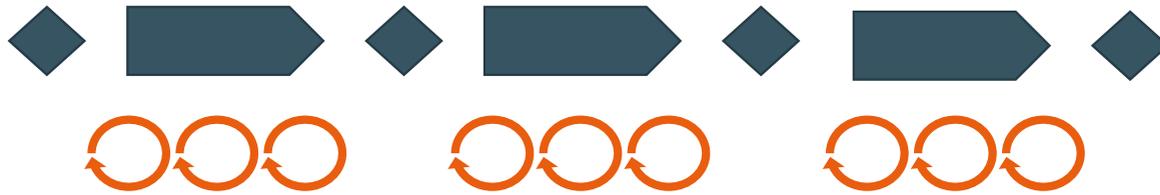
Das Scrum-Board



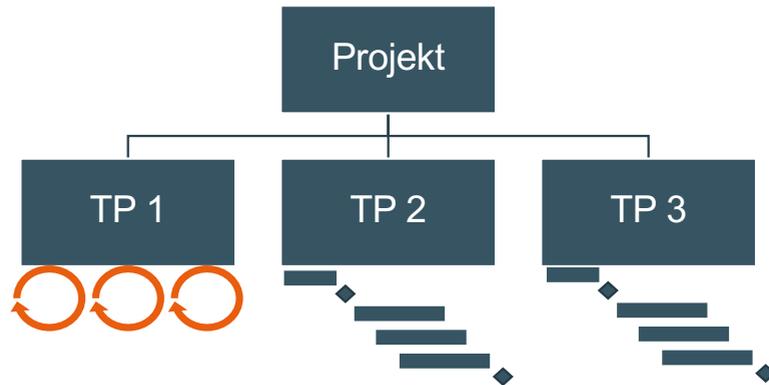
Hybride Formen



Agile Phasen



Agile Ebenen



Agile Teilprojekte

Agile Hacks

- **Agiles Mindset** (geht immer)
- **Team Boards:** Agile und transparente Aufgabenplanung auf Teamebene
- **Selbstorganisiertes Team:** Aufgabenplanung, -priorisierung, und –reihenfolge erfolgt durch das Team (Pull)
- **(Daily) Standup Meetings:** Häufige, kurze und straff moderierte Team-Meetings
- **Inkremente:** Fokus auf frühe, überprüfbare Resultate
- **Reviews:** Regelmäßige und häufige Bewertung konkreter Ergebnisse (Inkremente) durch die Stakeholder
- **Retrospektive:** Regelmäßige Bewertung und Anpassung des Kooperationsprozesses im Team
- **User Stories:** definierte spezifische Anforderungen der Stakeholder
- **Product Backlog:** strikte Priorisierung der Stakeholder-Anforderungen
- **Produktvision:** ersetzt die Projektziele, die Vision darf teilweise vage sein
- **Sprints:** Erzeugung von Ergebnissen in kurzen und gleichmäßigen Zeitfenstern (2 bis 4 Wochen)
- **Rollen:** Product Owner und Agile Coach (Scrum Master) anstelle des Projektleiters
- **Produkt- und Kundenorientierte Teams:** T-Shaped, Zusammensetzung auf Inkrementerstellung ausgerichtet
- **Fokussierte Teams:** Team nur 1 Projekt zu 100 %, nur eine Aufgabe gleichzeitig pro Teammitglied
- **Agiles Multi-PM:** z. B. Big Wall, strenge und eindeutige Priorisierung von Einzelprojekten, Agiles PMO

Erfolgsfaktoren im Projektmanagement (Longlist)

- Saubere Vorbereitung (Initiative) der Projekte
- Verfügbarkeit der Ressourcen
- Einbindung der Stakeholder
- Das Team als Stakeholder
- Transparenz und Zusammenarbeit
- Qualifikation der Projektbeteiligten
- Rollenklarheit und -disziplin
- Engmaschiges Ziel- und Anforderungsmanagement
- Eigenverantwortliche Projektteams
- Geeignete Methoden
- Methoden-Experten und Coaches in der Organisation
- Projekt- und Lernkultur
- Durchlässige Aufbauorganisation
- Geeignete Tools



Vielen Dank!





Wir
organisieren
Zukunft.



ibo

Wir organisieren Zukunft.