

Herausforderung im Projektgeschäft



Quelle: Flughafen Berlin Brandenburg: <https://www.berlin-airport.de/de/ber/index.php>

Die meisten Projekte sind unzuverlässig:

- Verspätet
- Teuer
- Kompromisse an Content und Qualität



Quelle: Süddeutsche Zeitung 18. Februar 2017, Games over in Rio

Projekte bleiben unvollendet:

- ... werden abgebrochen
- ... versanden
- Manchmal wird der Content so sehr verkürzt, dass man das Projekt nicht wieder erkennt



Projekte erscheinen von Anfang an als „zu teuer“ oder „zu langwierig“:

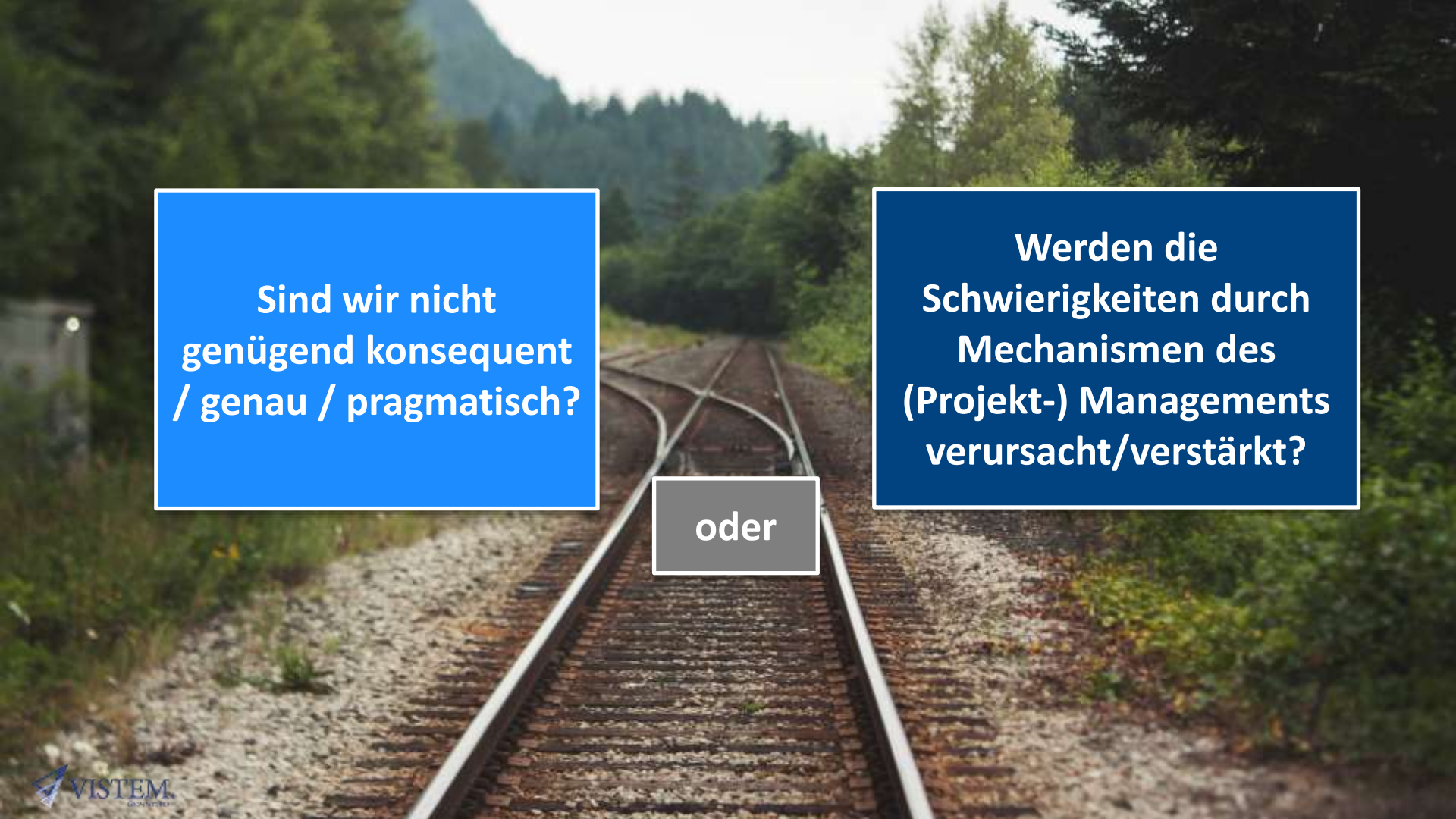
- Sie werden gar nicht erst begonnen

Projekte kommen in Schwierigkeiten, weil ...

- Versprochene Fertigstellungstermine für einzelne Aufgaben oft nicht eingehalten werden,
- Es zu viele Änderungen gibt,
- Zu oft eingeplante Ressourcen nicht verfügbar sind,
- Notwendige andere Dinge (Informationen, Spezifikationen, Material, Designs, Befugnisse, ...) oft nicht da sind,
- Es Auseinandersetzungen um Prioritäten und Ressourcenzuordnung zwischen Projekten gibt,
- Budgets für einzelne Aufgaben überzogen werden,
- Zu oft bereits erledigte Aufgaben erneut aufgegriffen werden müssen (Nacharbeit),
- u.v.m.



*Projekte sind
zwar sehr
unterschiedlich,
aber die
Schwierigkeiten
sind fast überall
die gleichen.*



**Sind wir nicht
genügend konsequent
/ genau / pragmatisch?**

oder

**Werden die
Schwierigkeiten durch
Mechanismen des
(Projekt-) Managements
verursacht/verstärkt?**

Unsicherheit und Murphy's Law



Wie viele / welche Änderungen werden gewünscht?



Wie lang dauert ein Vorgang?



Haben wir an alles gedacht?



Was kann sonst noch geschehen?
(Was schiefgehen kann, geht schief!)



**Abweichungen
vom Plan**



WIP im Multiprojektmanagement

Die Ressourcen sind
knapp



WiP (Work in Process)
ist hoch

Es gibt immer
Möglichkeiten für
neue Aufträge und
Projekte

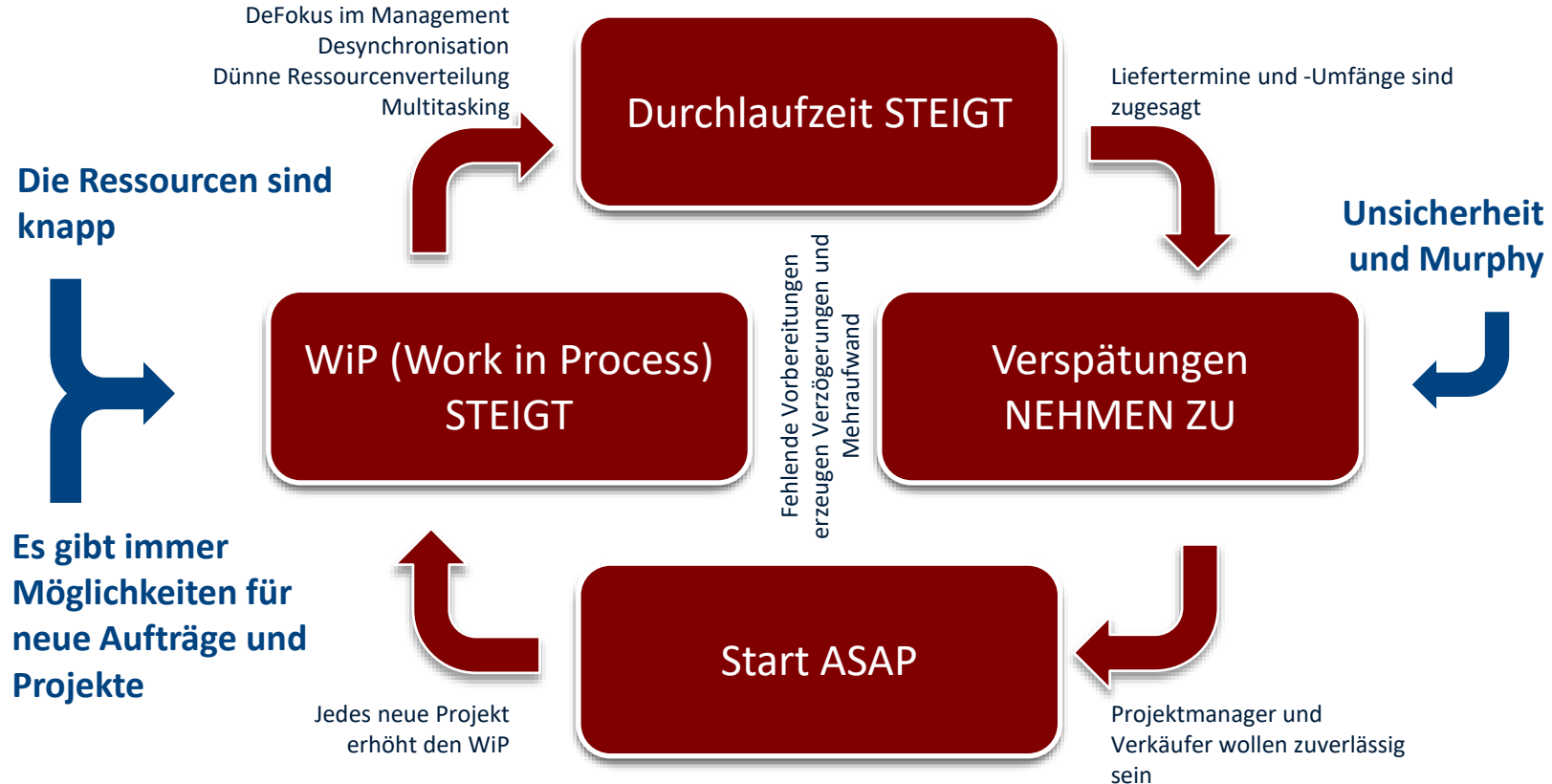
Projekte konkurrieren / kämpfen um
Aufmerksamkeit und Ressourcen.

- Suboptimale Besetzung der Projekte mit Ressourcen
- Schädliches Multitasking
- Desynchronisation
- Defokussierung und Multitasking bei Management- und Unterstützungsfunktionen

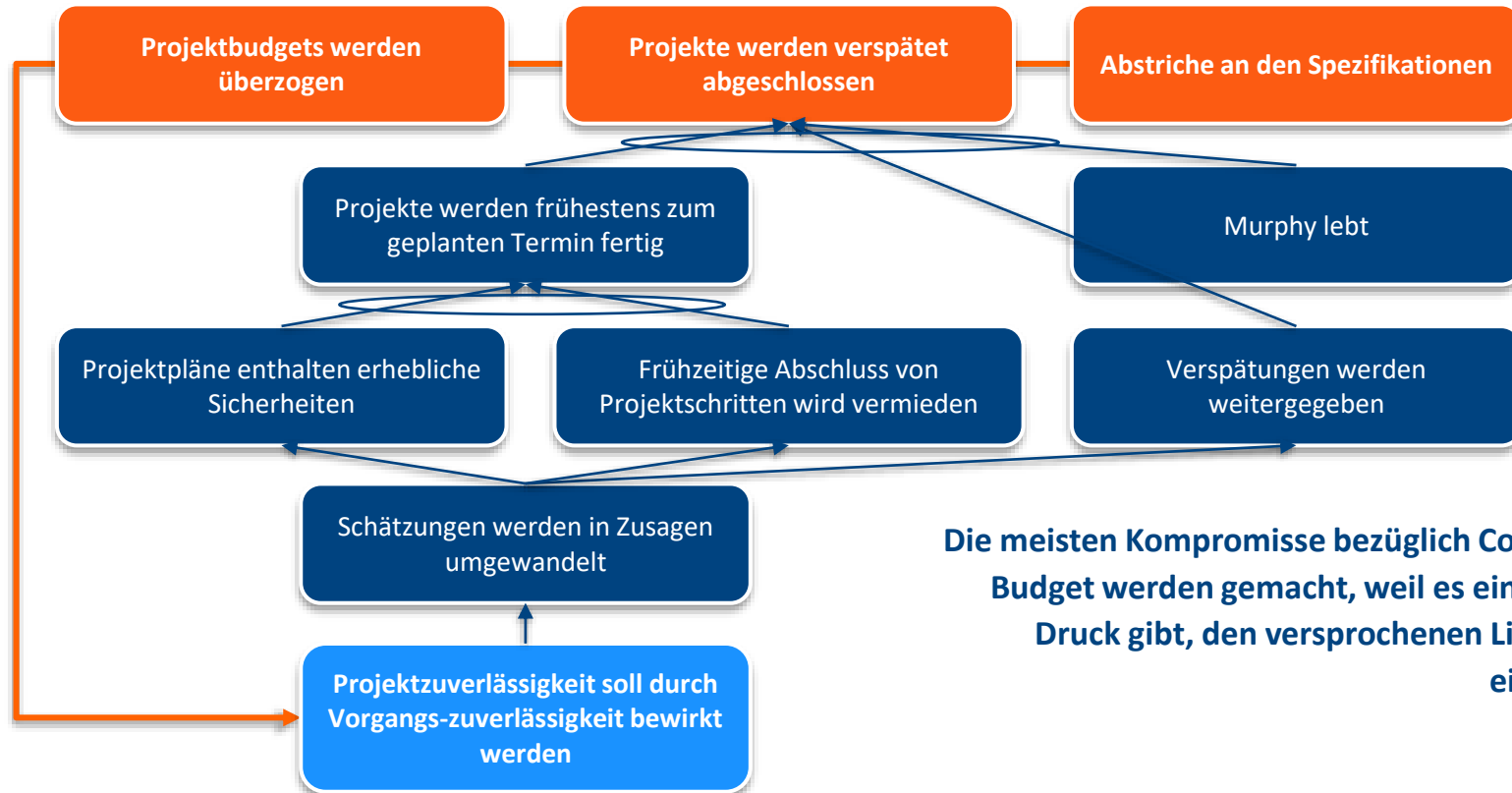
Projekte dauern **VIEL** länger als sie
müssten.



WIP im Multiprojektmanagement



Parkinson's Law



Die meisten Kompromisse bezüglich Content oder Budget werden gemacht, weil es einen starken Druck gibt, den versprochenen Liefertermin einzuhalten.

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

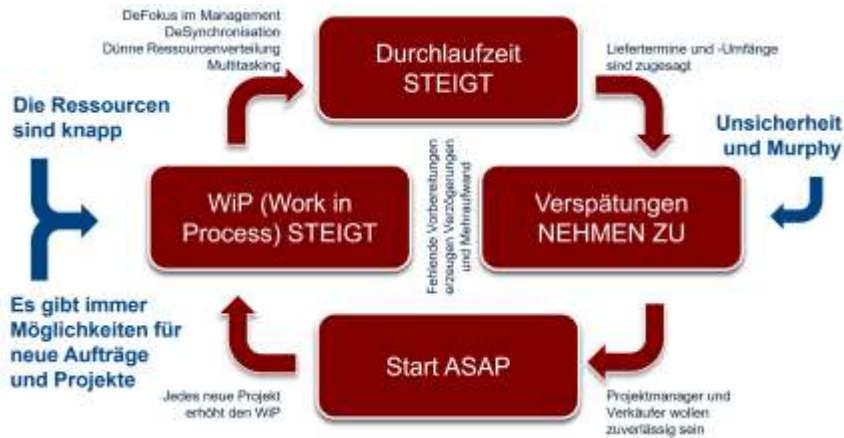
Die Erfahrung zeigt, dass in Multiprojekt-Organisationen oft folgende Performance-Steigerungen möglich sind:

	Kunden-Projekte	Entwicklungsprojekte	Change-Projekte
Durchsatzsteigerung Pro Zeitraum (z.B. Jahr) werden mehr Projekte fertig. Der durchschnittliche Aufwand pro Projekt sinkt.	> + 20 %	> + 50%	> + 60%
Verkürzung der Projektdurchlaufzeiten Durchschnittliche Projektlänge wird deutlich kürzer.	> - 25 %	> - 25 %	> -60%
Steigerung der Zuverlässigkeit Projekte werden zuverlässiger geliefert (in time, in budget, in content)	> 95 %	n.z.	n.z.

Wie ist das möglich?

Wieso ist „Mehr Projekte in kürzerer Zeit“ möglich?

Management-Aufmerksamkeit, Ressourcen und Durchlaufzeit werden verschwendet ...



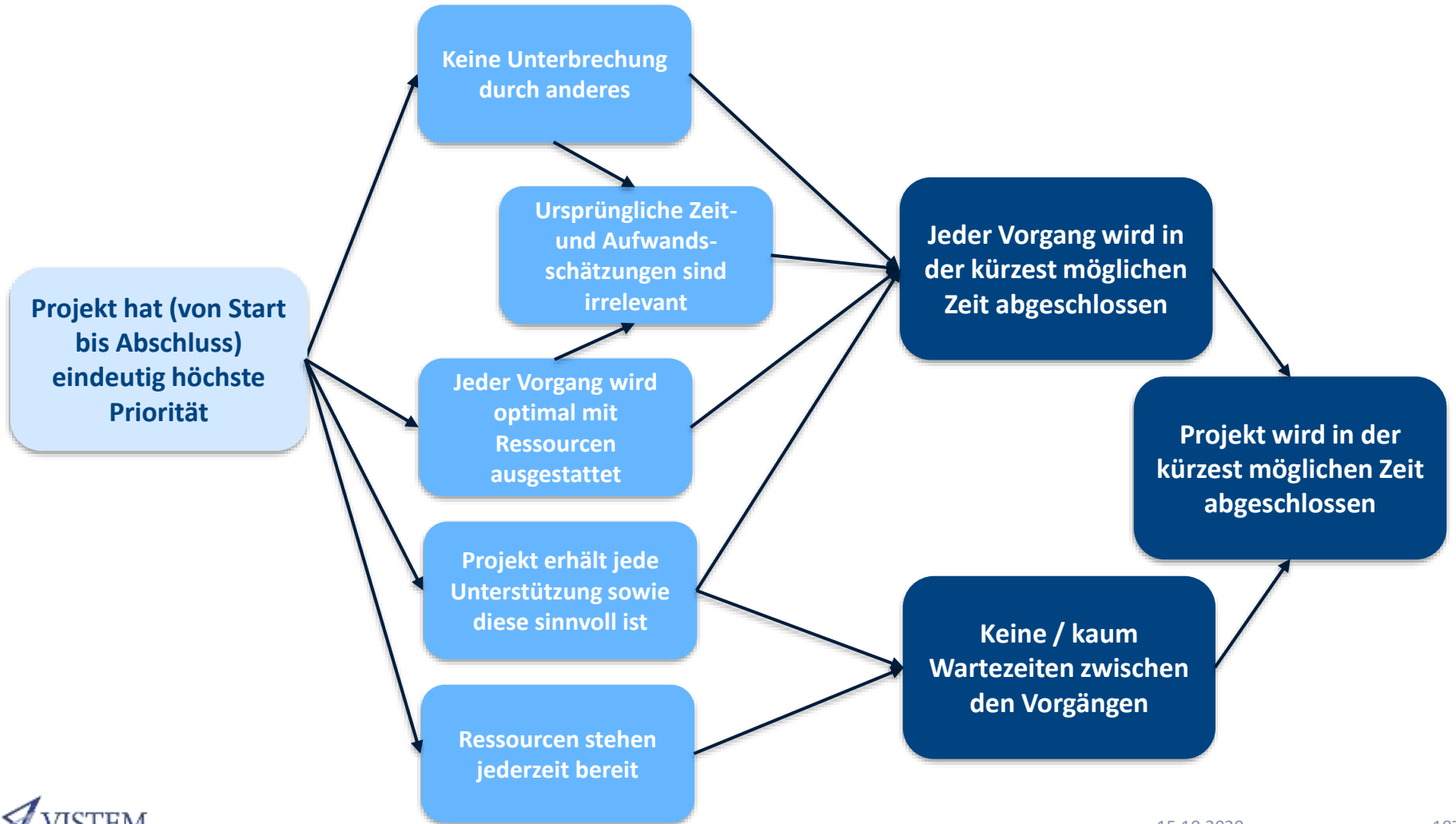
Mehr und mehr Regeln,
Berichte, Ziele und
Kennzahlen ...

... im eigenen Unternehmen und in der Kooperation mit Kunden und Lieferanten.

Jede/r Manager/in weiß, dass es möglich ist, ein einzelnes Projekt in einem Bruchteil der üblichen Zeit zu verwirklichen.

Dazu muss man nur dem Projekt während seiner gesamten Laufzeit die höchste Priorität geben.

Höchste Priorität: Dafür sorgen, dass jeder (!) alles andere stehen und liegen lässt, sowie das Projekt Ressourcen, Unterstützung oder Entscheidungen benötigt.



Schlussfolgerung

Die Herausforderung in der Steuerung einer Multiprojektorganisation besteht darin, möglichst **jedem Projekt die Bedingungen des höchstpriorisierten Projekts zu verschaffen ...**

... und zwar ohne dafür zusätzliche Ressourcen zu benötigen oder in anderer Weise die Kosten zu steigern.

Mehr Projekte in kürzerer Zeit



... im eigenen Unternehmen und in der
Kooperation mit Kunden und Lieferanten.

Dünne vs. optimale Ressourcenverteilung



Modus A: Dünne Ressourcenverteilung (um alle Projekte zu bedienen und effizient zu arbeiten)

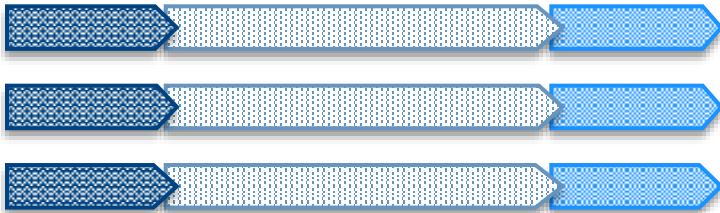


Modus B: Optimale Ressourcenausstattung

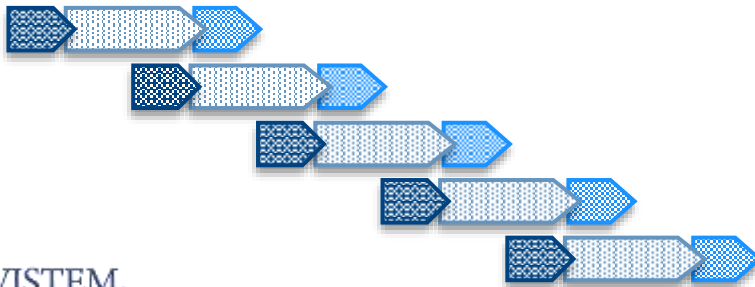


Lösung 1: Projekte staffeln = Weniger WIP

Drei Projekte starten so früh wie möglich



Startdaten sind gestaffelt



Weniger Projekte gleichzeitig

Die Projekte konkurrieren nicht mehr chronisch um Aufmerksamkeit und Ressourcen.

- Management-Fokus
- Verbesserte Synchronisation
- Weniger schädliches Multitasking
- Bessere Besetzung der Aufgaben mit Ressourcen

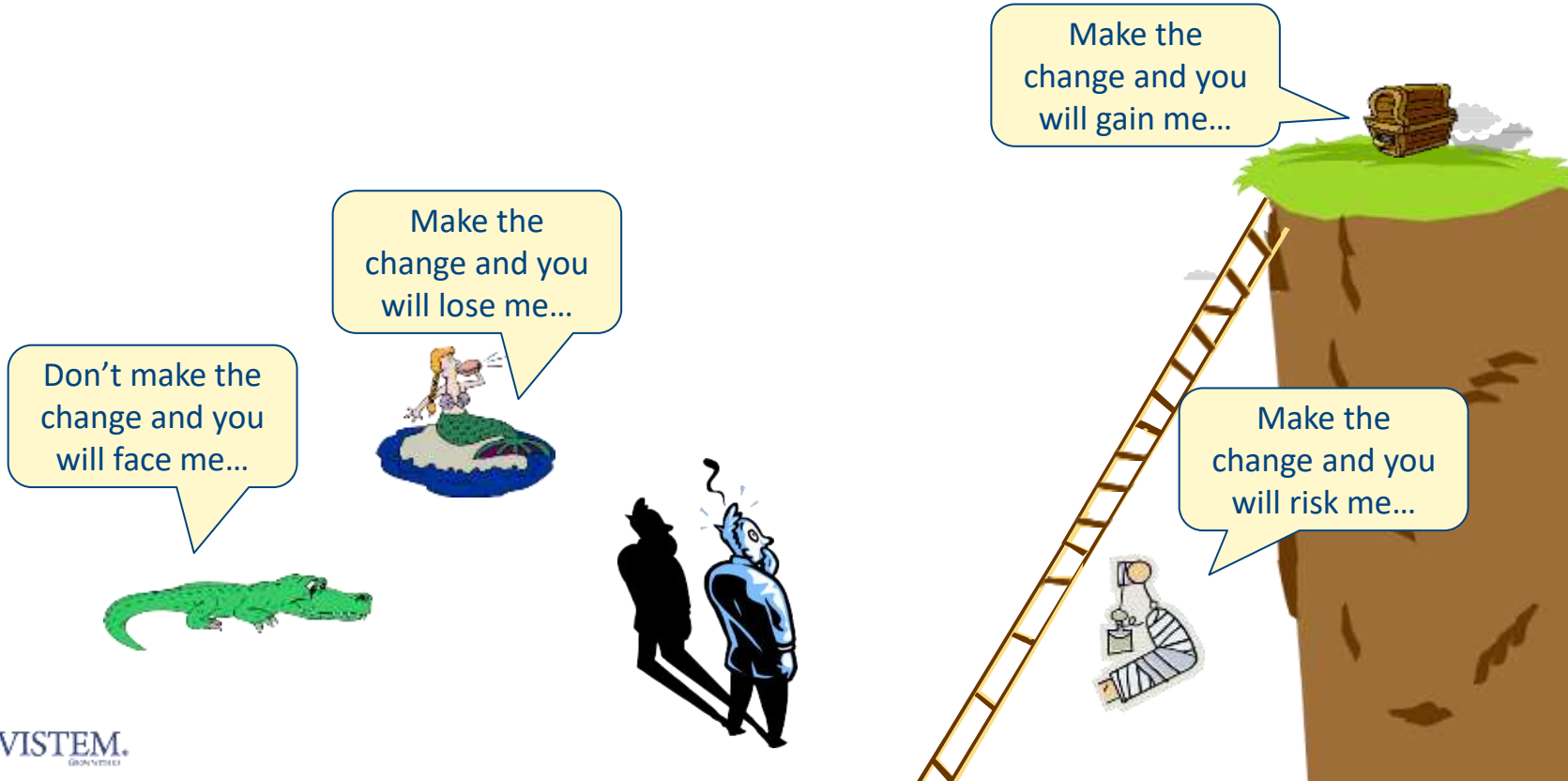


Kürzere Aufgaben & weniger Wartezeiten =
Kürzere Projekte

Mehr Projekte in gleicher Zeit

The Four Quadrants of Change

Would the company make the change?



Anforderungen an Veränderungs-Initiativen

1. **Außerordentliche Ergebnisse**
Warum sonst sollte das Unternehmen etwas verändern?
2. **WIN für alle Beteiligten**
Warum sonst sollten die Beteiligten mitmachen?
3. **Kein existenzielles Risiko**
Sonst wäre es sicherer, nichts zu verändern.
4. **Einfach**
Die Organisation ist schon genügend kompliziert.
5. **Umsetzung nimmt alle mit**
Damit alle jederzeit „an Bord“ bleiben und die Implementierung ihre volle Wirksamkeit entfaltet.

Jede Verbesserungs-Initiative muss diesen Anforderungen entsprechen, damit sie sich lohnt und realisierbar ist!



SOMETHING
NEEDS
TO
CHANGE

Veränderung in Phasen

Schnelle Wirkung

- WIP reduzieren
- Gute Vorbereitung etablieren



Nachhaltige Wirkung

- Planung transformieren
- Steuerung transformieren

(externe) Partner

- Kunden
- Lieferanten

Wachstum

- POOGI / KVP
- Ressourcenaufbau & SPRINT