

Projektmanagement – Wege zu neuer Effizienz, Schnelligkeit und Treffsicherheit

Controller-Forum, 07. März 2012

Peter Wollmann

Zurich Group Germany
Head of BU Project Portfolio Management Office Germany

Dr. Frank Kühn

Integrated Consulting Group Deutschland GmbH & Co. KG
Managing Partner



Wer mit Ihnen diskutiert

Peter Wollmann



- Studium der Mathematik
- Aufbau und Leitung der Unternehmensplanung Deutscher Herold, Verschmelzung mit betriebswirtschaftlicher Abteilung zum Bereich Planung/ Controlling.
- Generalbevollmächtigter des Deutschen Herold, Versicherungsgruppe der Deutschen Bank
- Leiter Strategische Planung/Controlling der Versicherungsgruppe Zurich Deutschland
- Seit 2005 Leiter Business Unit Project Portfolio Management (Strategic Business Development)
- Herausgeber/Autor verschiedener Publikationen rund um Projekt- und Projektportfolio-Management

Zurich Group Germany
Poppelsdorfer Allee 25-33, D-53115 Bonn
peter.wollmann@zurich.com

Frank Kühn



- Studium Maschinenbau, Promotion in Arbeitswissenschaft
- Leitende Positionen in Forschung, Industrie und Beratung
- Seit 2009 Managing Partner der Integrated Consulting Group Deutschland, Berlin
- Veränderungsprojekte und Exzellenzprogramme in führenden Unternehmen.
- Arbeit mit Führungskräften und Teams, die zukunftsorientierte Organisationen entwickeln, nachhaltiges Prozessmanagement einführen und ein schnelles, effektives Projektmanagement schaffen wollen.
- Zahlreiche Fachpublikationen. Lehrauftrag für Projektmanagement.

Integrated Consulting Group Deutschland GmbH & Co. KG
Menzelstraße 21, D-12157 Berlin
frank.kuehn@integratedconsulting.de

Ablauf

- 14.15 Begrüßung / Ziel / Ablauf
Zukunft der Unternehmens- und Projektentwicklung
-
- 14.30 Kontrovers: Detaillierte Frameworks – ja oder nein?
-
- 14.50 Projekte in den Entwicklungsphasen von Organisationen
- Management von Projekten
 - Auswahl von Projekten/Gestaltung von Portfolios
 - Steuerung knapper Projektressourcen
-
- 15.05 Kaffeepause
-
- 15.30 Eigene Praxis
- Verortung im Entwicklungsmodell
 - Bedeutung für Projekte und Projektportfoliomanagement
-
- 16.45 Resümee
- 17.00 Abschluss

VOLATILE ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTEN & UNTERNEHMEN UND DIE AUSWIRKUNG AUF PROJEKTMANAGEMENT

Die Zukunft von Arbeit und Organisation

Branchenüberschreitende, konturenlose Unternehmen

Kooperationen, Wertschöpfungspartnerschaften, Geschäft im Geschäft, ...

Kurzlebige Strukturen und Projektifizierung der Wirtschaft

insb. in wissensintensiven Branchen, schnelles Agieren mit Kunden und Märkten, Zuwachs an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung von 2% (2008) auf 15% (2020)

Mehr, besser, schneller, flexibler – höhere Arbeitsbelastung

Wechselnde Unternehmen, Teams, Arbeitsplätze (Büro, Zug, Home); nomadische Arbeit; Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeit; Vermischung Beruf und Privat

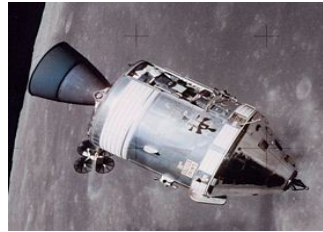
Neue Qualifikationserfordernisse

Teamfähigkeit, Kommunikation, online-Kompetenz, Lernen, Networking, Projektarbeit, Selbst-Marketing

Wandel zu bunten Belegschaften

Interkulturelle Teams, Feminisierung, Best Ager vs. Jugendkult, Management of Diversity

Projektmanagement: Entwicklung mit den Anforderungen



Zeit	Themen	PM-Entwicklung
Antike	Pyramiden u.a.	Organisation einfacher Arbeitsprozesse
12.-15. Jhd.	Kathedralen	Anwendung durch Baumeister ...
15.-18. Jhd.	Bauten	... und Architekten
19. Jhd.	Industrialisierung	Ingenieuranwendungen
Anfang 20. Jhd.	Autoproduktion	Taylorismus, wissenschaftliches Management
1940	Manhattan-Projekt	Ausbau der Methodik
ab 1960	Rüstung, DV, Produktentwicklung	aufwendige IT-Tools
ab 1990	Organisations- entwicklung	Von standardisierten Vorgehensmodelle, „Project Life Cycle“, „Time to Market“ zum Agile Project Management; Multiprojektmanagement / Projektportfoliomanagement; kleinere IT-Tools
ab 2000	Change Management Globalisierung	verstärkt Führungsthematik einschl. Selbstmanagement Appropriate / Intercultural / Virtual Project
ab 2007	Bewältigung Wirtschaftskrise	Task Force; Konsolidierung des Projektmanagement Bereinigung der Projektportfolios

Welche Methodenausprägung im Projektmanagement ist sinnvoll – eine erste Annäherung: Durchgeplant vs. Iterativ

Klassisches Projektmanagement

Regeln für komplexe und volatile Projekte

Klarer Auftrag final formuliert

Zielkorridor,
unklarer Auftrag iterativ zu präzisieren

Abgesichertes, durchgeplantes
Vorgehen

Versuch und Irrtum zulassen

Stabile Projektorganisation mit
Projekt- und Lenkungsgremien

Projektinstanzen reduzieren,
Auftraggeber im direkten Kontakt mit Projekt,
Owner in ihrer Verantwortung,
Weiteres nach Bedarf

Projekt nach eigenem Plan
ungestört abwickeln

Machtspiele aushalten,
etwaige Konflikte in das Projekt holen

Kontrovers

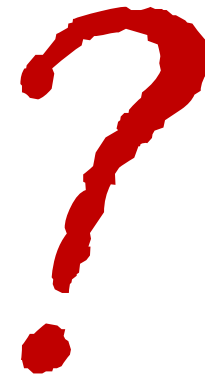
■ Wieso detaillierte Frameworks (Governance, Methodik) eine Voraussetzung für Effizienz sind.

■ Wieso detaillierte Frameworks Effizienz behindern

Das Projektmanagement:

Über Jahrzehnte entwickelt - mittlerweile z.T. überkonstruiert, überadministriert, suboptimal.

Entschlackt, betriebsnah, aufmerksam, schnell, beweglich sollte es sein.



Wieso detaillierte Frameworks notwendig sind – am Beispiel der ZURICH

Der Bedarf	Das Konzept	Das Ergebnis – Lessons Learnt
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zunahme großer komplexer Projekte ■ Zunahme cross-border Projekte ■ Zunahme Projekte unter Einschluss von Providern <p>erfordert eine einheitliche Sprache: Zurich Project Management Framework Gültig für alle Funktionen/ Segmente/Regionen als Basis für Kooperation und für Entscheidungen / für Vergleichbarkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Basis PMI ■ Customizing auf Zurich Verhältnisse ■ Gemeinsam definiert von einer übergreifenden + ständig wachsenden Community of Practice ■ Jährliche Releases mit Anpassungen, definiert von Anwender-Erfahrungen („lernende Organisation“) ■ Halbjährliche CoP Meetings, monatliche Calls zum Erfahrungsaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zu Beginn starker Einfluss von Methodikern/Theoretikern auf das Framework ■ Erste Version überaus detailliert, kommende Releases sukzessive entschlackt ■ Lebendige CoP unerlässlich für lebendiges Framework – garantiert Pragmatismus ■ Ohne gemeinsame PM-Sprache über Segmente/Funktionen/ BUs/Kulturen hinweg sind Projekte nicht effizient betreibbar

Achtung Framework (1)

PM-Standards ohne unternehmensspezifische Adaption machen sich im Führungsverhalten kaum bemerkbar. Eigenentwicklungen oder spezifische Adaptionen werden in einer größeren Identifikation spürbar.

Auf das renommierte PM-Konzept mit den eingebauten „Best Practices“ verlässt man sich zu leicht. Vorsicht: Führung nicht an Methodik delegieren!

Tools und Templates liefern Daten und Informationen, aber nicht immer Wissen und Weisheit.

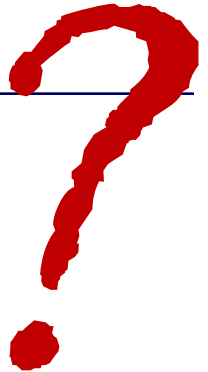
Zertifizierung macht sich in der Methodensicherheit bemerkbar.

„Für uns war entscheidend, dass wir etwas mitgestalten konnten. So wie es zu unserer Praxis passt.“

„Wir haben mehrere Standards. Im Zweifelsfall zählt aber immer der gesunde Menschenverstand. Das ist bei uns offizielle Policy.“

„Die einfachen Fragen bringen uns auf die Spur: Warum ist das Projekt für Sie wichtig? Was müssen wir beachten, damit das Projekt erfolgreich ist?“

„Wir haben Tools und Templates ausgewählt, die absolut hilfreich sind. Das bedeutet im Projekt weniger Diskussion, aber oft noch Erklärungsbedarf.“



Achtung Framework (2)

Oft als wichtigster Erfolgsfaktor herausgestellt und gefordert: Die unbedingte Auftragsklarheit zu Beginn und die Unterstützung durch das Top Management.

„Auftragsklarheit ist ein Prozess: Im lebendigen Dialog mit unserem Sponsor und den Stakeholdern trauen wir uns auch auf ‚unsichere Reisen‘. Nur so kann am Ende das herauskommen, was dann richtig und brauchbar ist.“

Raffinierte Projektorganisationen und Rollendefinitionen helfen wenig, wenn sie nicht zur Realität der Spielregeln, Kräfte und Beziehungen im Unternehmen passen.

„Wir beziehen unsere Fachleute und Entscheider unmittelbar in die Projekte ein. Projektverantwortung übernehmen die Linienmanager, denen die Probleme und Lösungen gehören.“

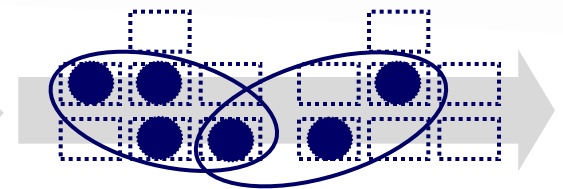
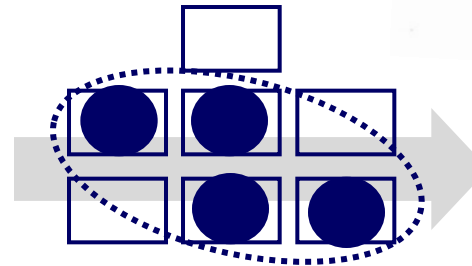
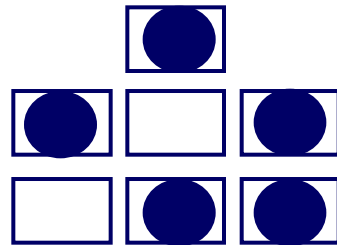
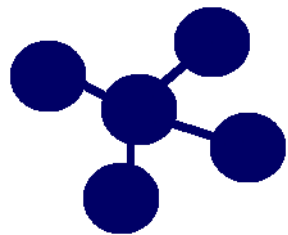
Die Aufwand für Frameworks und Tools passt nicht zu der Einsicht, dass Leistung und Motivation durch die verlässliche Führung des Teams und Prozesses entstehen.

„Mein Projekt läuft im Vergleich zu anderen sehr gut. Das Projektteam geht voll mit. Warum? Sie sagen, weil sie mit mir sprechen können.“

*Auf die Prinzipien kommt es an,
und: Walk the talk*

PROJEKTE IN DEN ENTWICKLUNGSPHASEN VON ORGANISATIONEN

Situation und Richtung der Organisation: Entwicklungsphase identifizieren



- Pionieridentität
- Alles für den Kunden

- Rationale Definition der Marktposition
- Denken von innen nach außen

- Arbeit an Mission und Identität
- Geschäfts- und Kundenorientierung

- Wirtschaftliche und soziale Position definiert durch Stakeholder-Nutzen

- Strukturen um Pioniere und Sub-Pioniere

- Formale Strukturen, hierarchisch

- Mischung formaler und informeller Strukturen
- Autonome Bereiche, Netzwerke

- Offene Grenzen
- Selbststeuernde Bereiche
- Partnerschaft mit anderen Organisationen

- Flexibel, Improvisation

- Standards, Routinen, Verfahren
- Zentrale Koordination

- Flexible Steuerung in einem Rahmen
- Tw. Selbstorganisation

- Denken und Handeln in Prozessen
- Just-in-time statt Pufferzonen

Eine Übersetzung für das Projektmanagement?

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
	Motiviert	Systematisch	Strategisch	Interaktiv
Fokus	Kundenorientierung und Enthusiasmus	Strukturen und Kompetenzen	Strategiebezug und Synergien	Geteilte Werte und starke Interaktion
Balance	Kraftvoller Start vs. blinde Begeisterung	Systematische Unterstützung vs. Formalismus per se	Big Picture vs. reine Quick-Wins-Orientierung	Einbeziehung vs. Fragmentierung
Merkmale				
① Management von Projekten	Improvisation, Ausprobieren	Fundierte, detaillierte Frameworks, Methodenfixierung (für z.B. 1 Jahr)	Fokussierung auf Prinzipien des Frameworks und Governance-Anwendung, Best Practice Cases	Priorität auf Führung mit bewusster Auswahl von Methoden und Tools im Rahmen pragmatischer Frameworks
② Auswahl von Projekten	Situativ; Portfolio ist volatil	Komplexe Methodik, Portfolio ist eher starr	Portfolio pragmatisch zusammengestellt anhand langfristiger Bebauungspläne mit diversen Methoden	Rollierend weiterentwickeltes Portfolio anhand lebender Bebauungspläne. Interaktion vor Methodik
③ Steuerung knapper Projekt-Ressourcen	Situativ, Eingriff bei Problemen	Komplexe Methodik, Zeitaufschreibung	Fokussierung auf Key Player und deren Verfügbarkeit	Integrales Kosten- & Ressourcenmanagement abgewickelt über Projektkostenstellen (flexible Pläne/Ist/Forecast). Interaktive Lösung von Issues
Typische Projektleitung	Pionier	Manager	Stratege	Leader

PAUSE

Eigene Praxis

- Wo steht meine Organisation?
 - Was bedeutet das für Projekte und Projektportfoliomanagement?
 - Meine konkrete Situation zur kollegialen Beratung
-
- Reflexion und Diskussion in Gruppen (auf Flipcharts)
 - Gruppensprecher präsentieren Highlights im Plenum

Resümee

- Was nehmen wir aus dem Workshop für uns mit?
 - Kurzer Austausch in Kleingruppen
 - Zusammenführung im Plenum



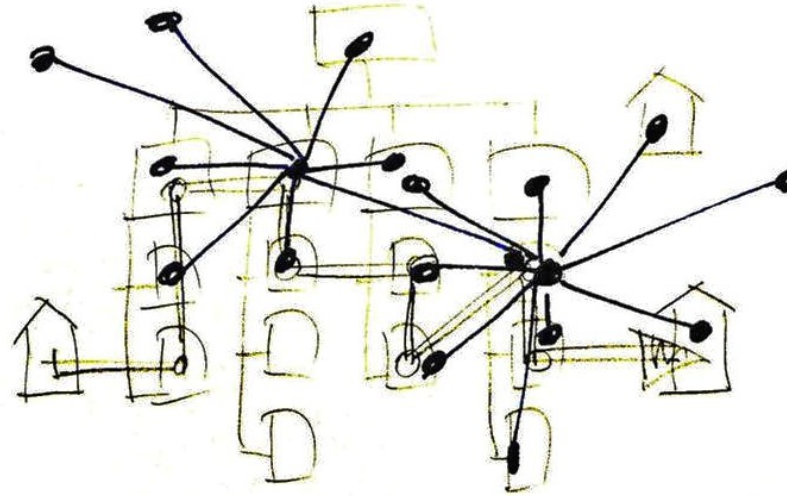
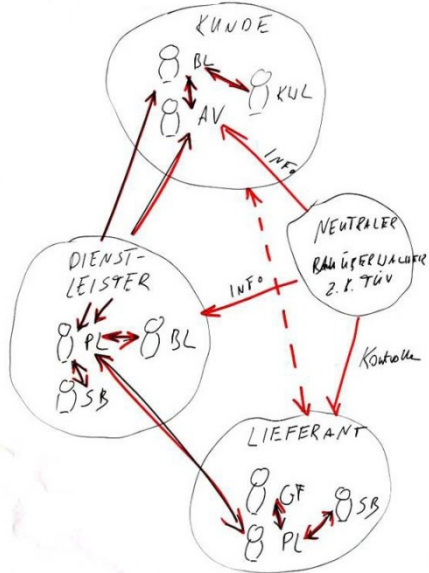
«For me, the sound is only half of music – the space between the notes is also vitally important.»

Sting

Anhang

Die Zukunft in Arbeit und Organisation - Hintergrund (1/2)

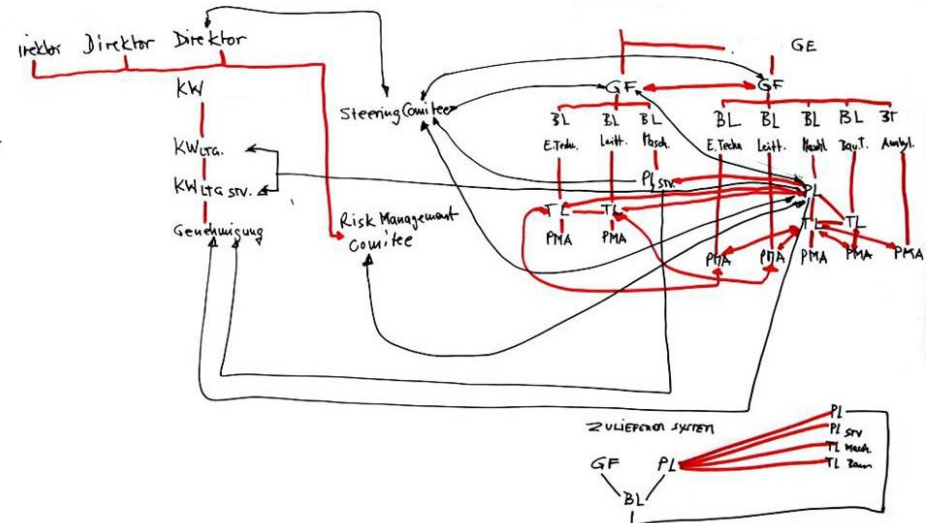
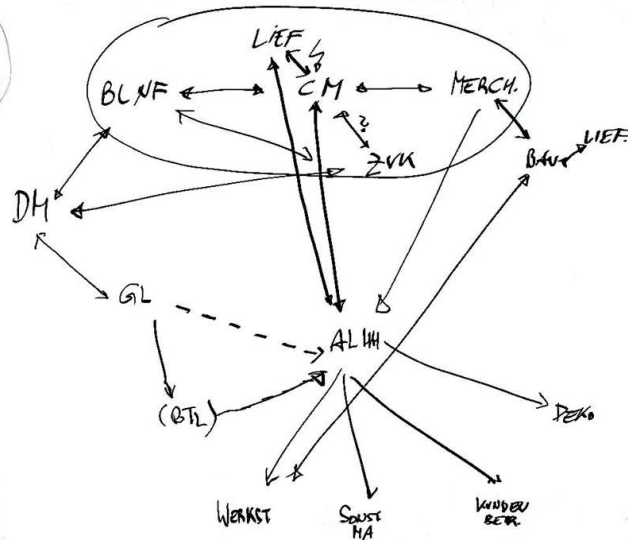
Reaktionen auf überkommene Strukturen ...



Kundensystem

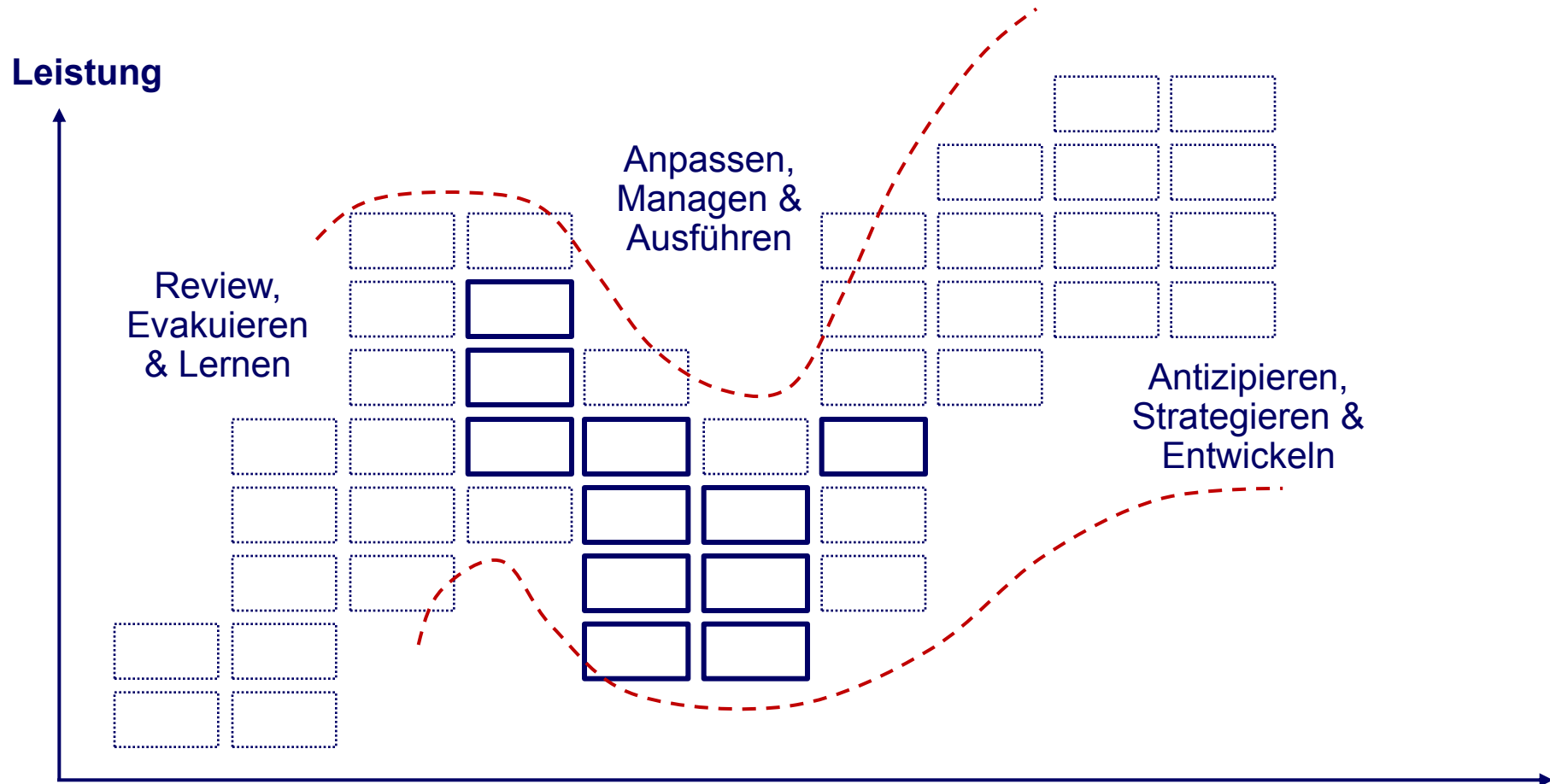
KC

Dienstleister system



Die Zukunft in Arbeit und Organisation - Hintergrund (2/2)

Bewegliche Organisationen interagieren mit der volatilen Welt

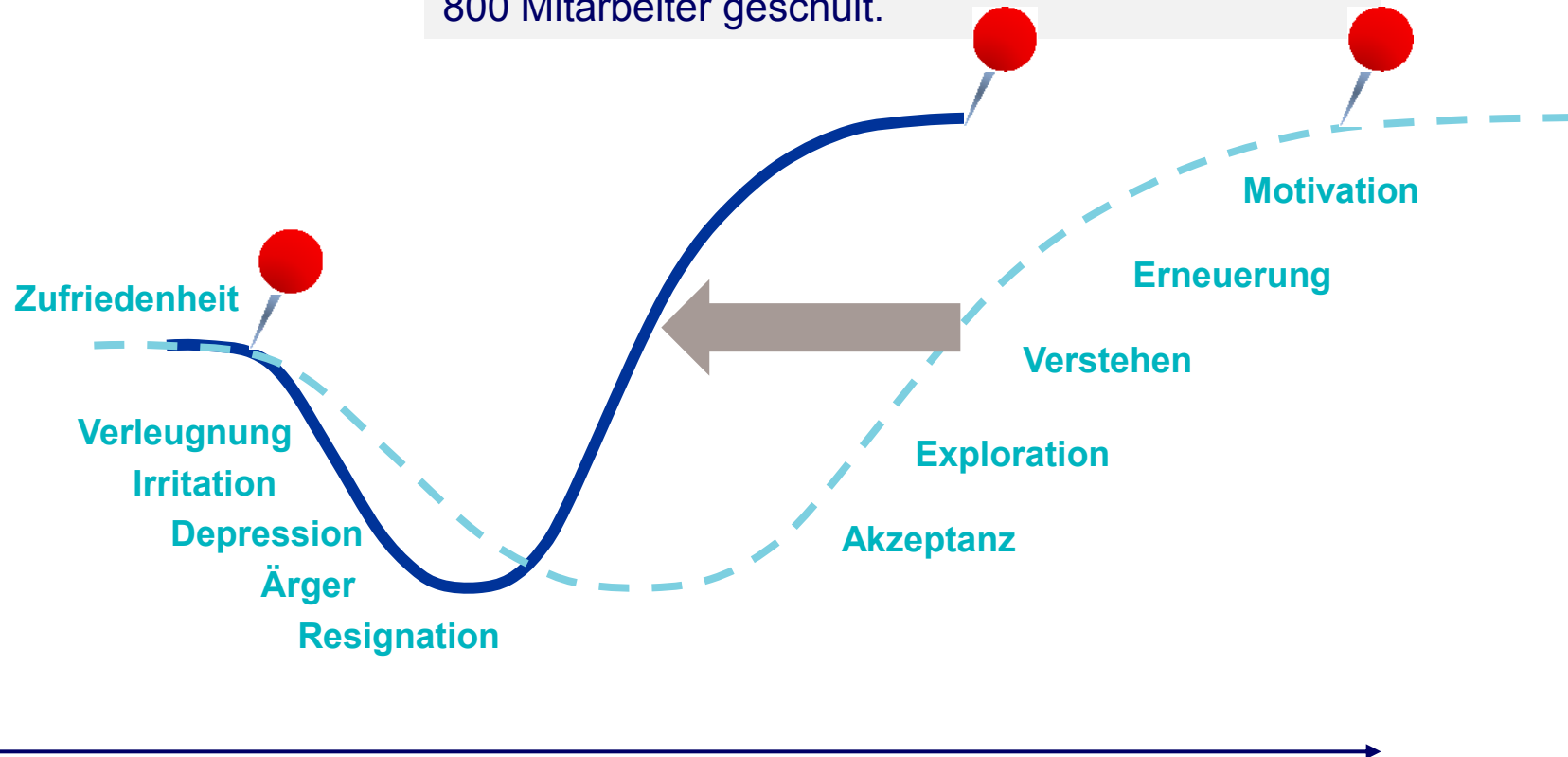


Entwicklung des Projektmanagement - Hintergrund (1/3)

Passen die bekannten Change-Konzepte noch?

z.B. Projekt „Einführung Projektmanagement“,
1993-1995 (offiziell gekürzt auf 1994),
50 Führungskräfte aktiv involviert → PM-Leitfaden
800 Mitarbeiter geschult.

Leistung



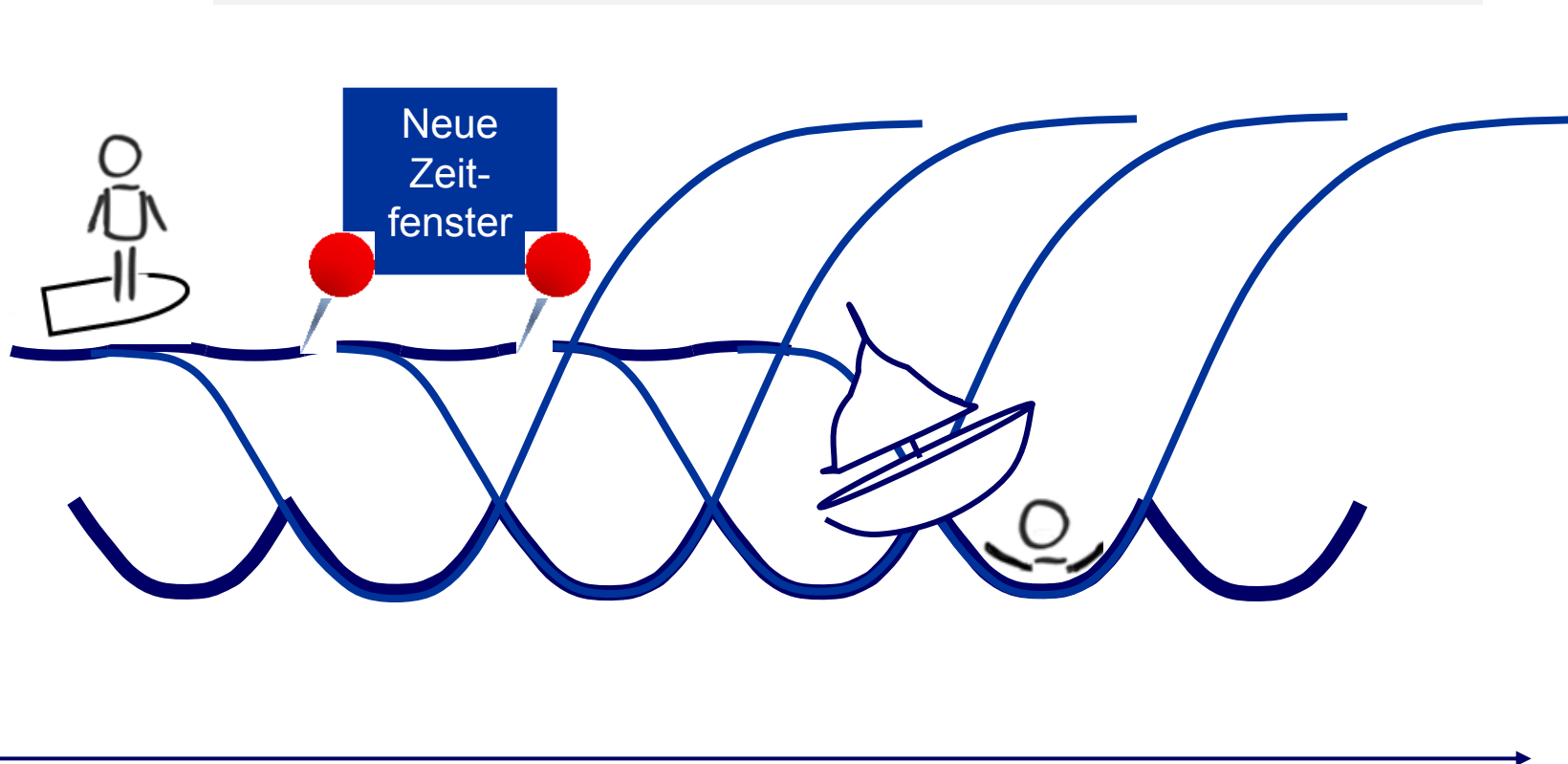
Lewin, 1947

Entwicklung des Projektmanagement - Hintergrund (2/3)

Werden die Veränderungen noch „fertig“?

z.B. Projekt „Initiative Projektmanagement“,
Februar-Juni 2011,
PM-Handbook aus Kernteam,
Train-the-Trainer Workshop, → 7 Inhouse Trainer,
3 Pilot Training Workshops (40 MA) → 7 weitere Trainings geplant

Leistung



Entwicklung des Projektmanagement – Hintergrund (3/3)

Die aktuellen „Schulen“ des Projektmanagement

Prince2: Britischer De-facto-Standard	PMBok/IPM: Für internationale Großprojekte	ICB/IPMA: Qualifizierung von Projektpersonal	Agile Project Management/ Scrum: ursprünglich zur SW-Entwicklung
Produktorientiert	Fundierte Anleitungen	Kompetenzorientiert	Interaktiv, schnell, ereignisorientiert
ABC-Projektmanagement: Eigene Bedarfe, Erfahrungen und Fähigkeiten	Appropriate Project Management: Passend von Projekt zu Projekt	Integriertes Projektmanagement: Für wichtige Veränderungen	...
Unternehmensspezifisch	Von allen Konzepten immer das beste	Die Organisation in der Pflicht	...

Wofür brauchen wir einen Standard?

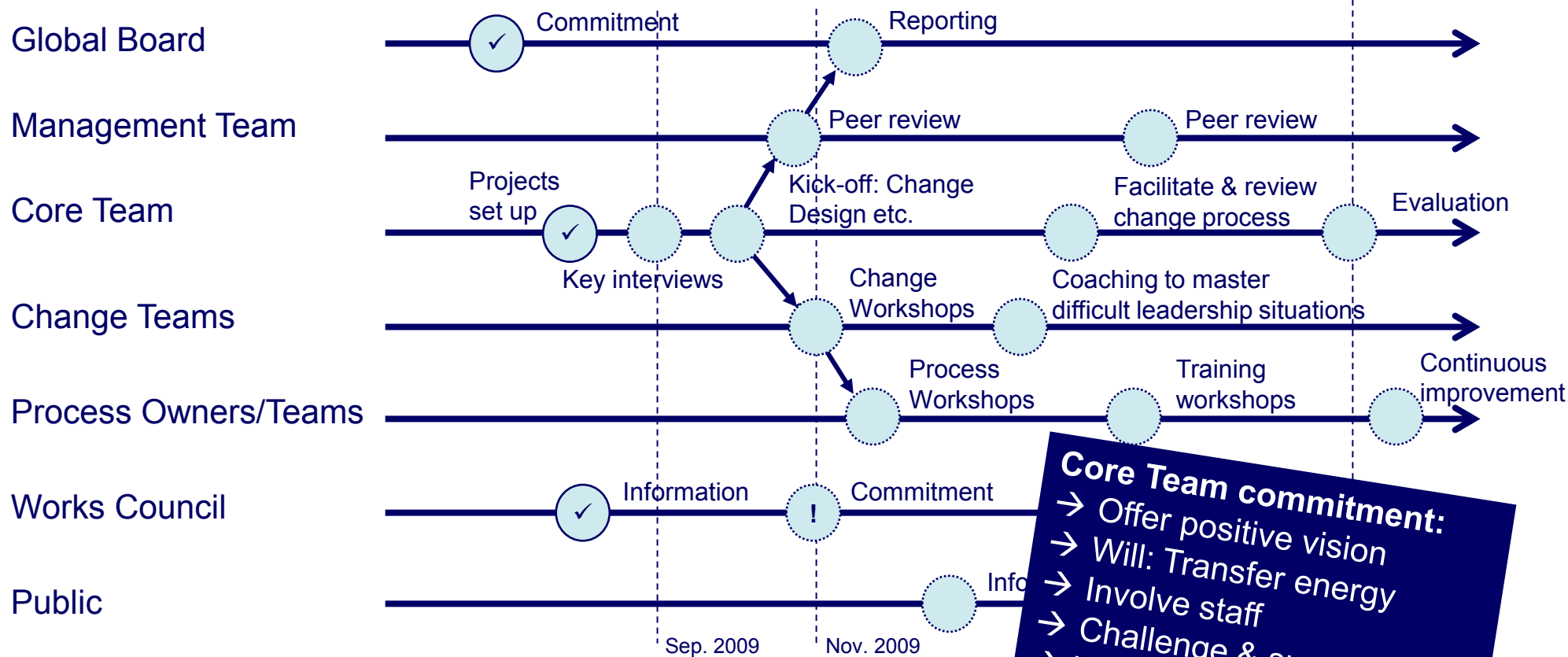
„Jeder [Standard] ist besser als individuelle Modelle, die zu außerbetrieblichen Verfahren nicht kompatibel sind. ...

- Vermeidung von Reibungsverlusten bei übergreifenden Projekten,
- Schaffung einheitlicher Qualitäts- und Qualifikationsstandards im Projektumfeld,
- Kompetenznachweis gegenüber Kunden,
- Beitrag zur Personalentwicklung
- Imagegewinn

... Je komplexer die Organisationsstrukturen und je höher der Grad an kollaborativer Projektarbeit in Unternehmen, desto sinnvoller der Einsatz internationaler PM-Standards.“

Hintergrund: Entwicklungsphase von Organisationen (2/5)

CASE „Interaktiv“: Change Projekt in der Chemie – Dialog und Verlässlichkeit steuern den Erfolg

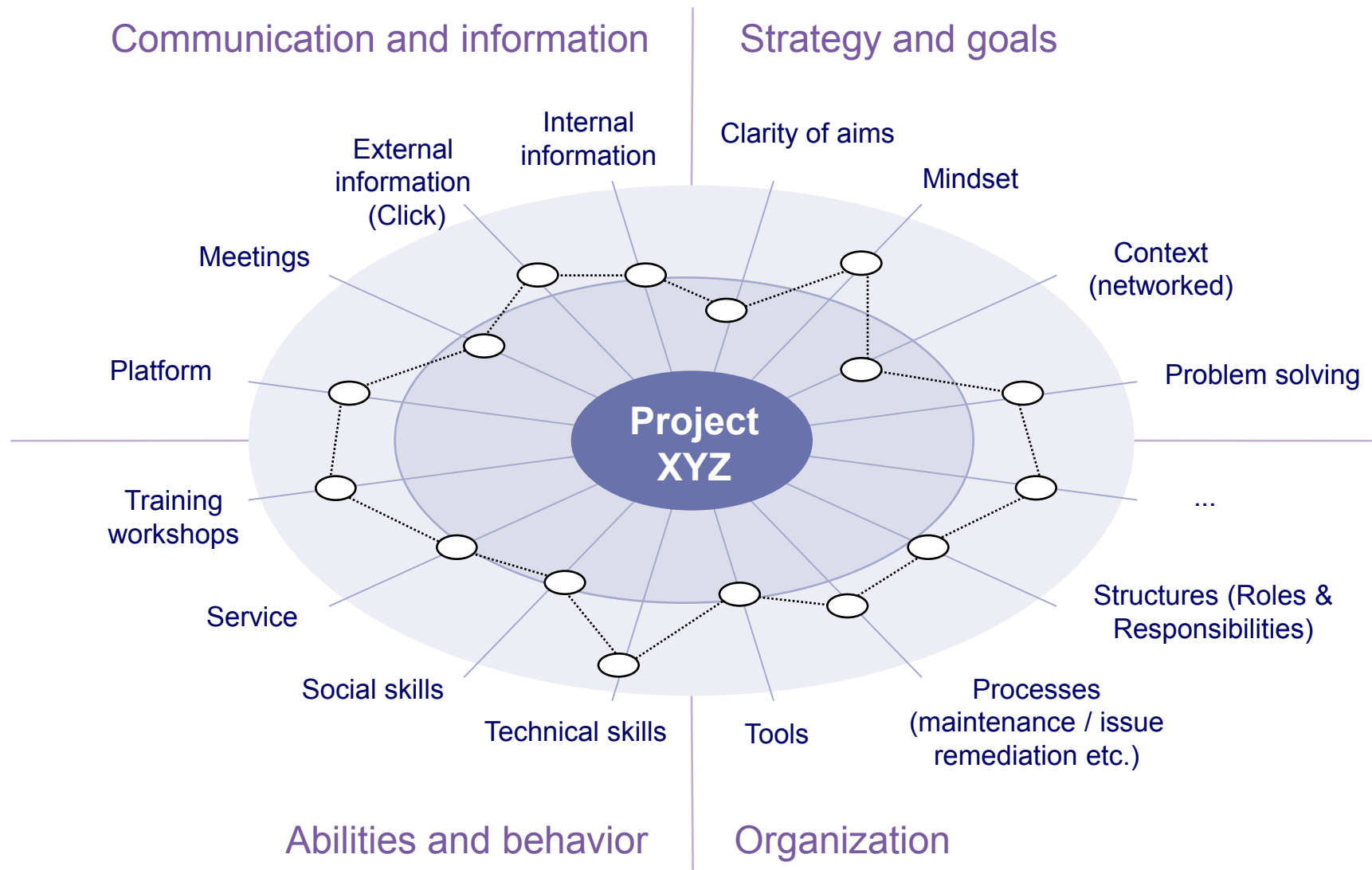


Core Team commitment:

- Offer positive vision
- Will: Transfer energy
- Involve staff
- Challenge & support
- Walk the talk
- Measure behavior, receive and give feedback

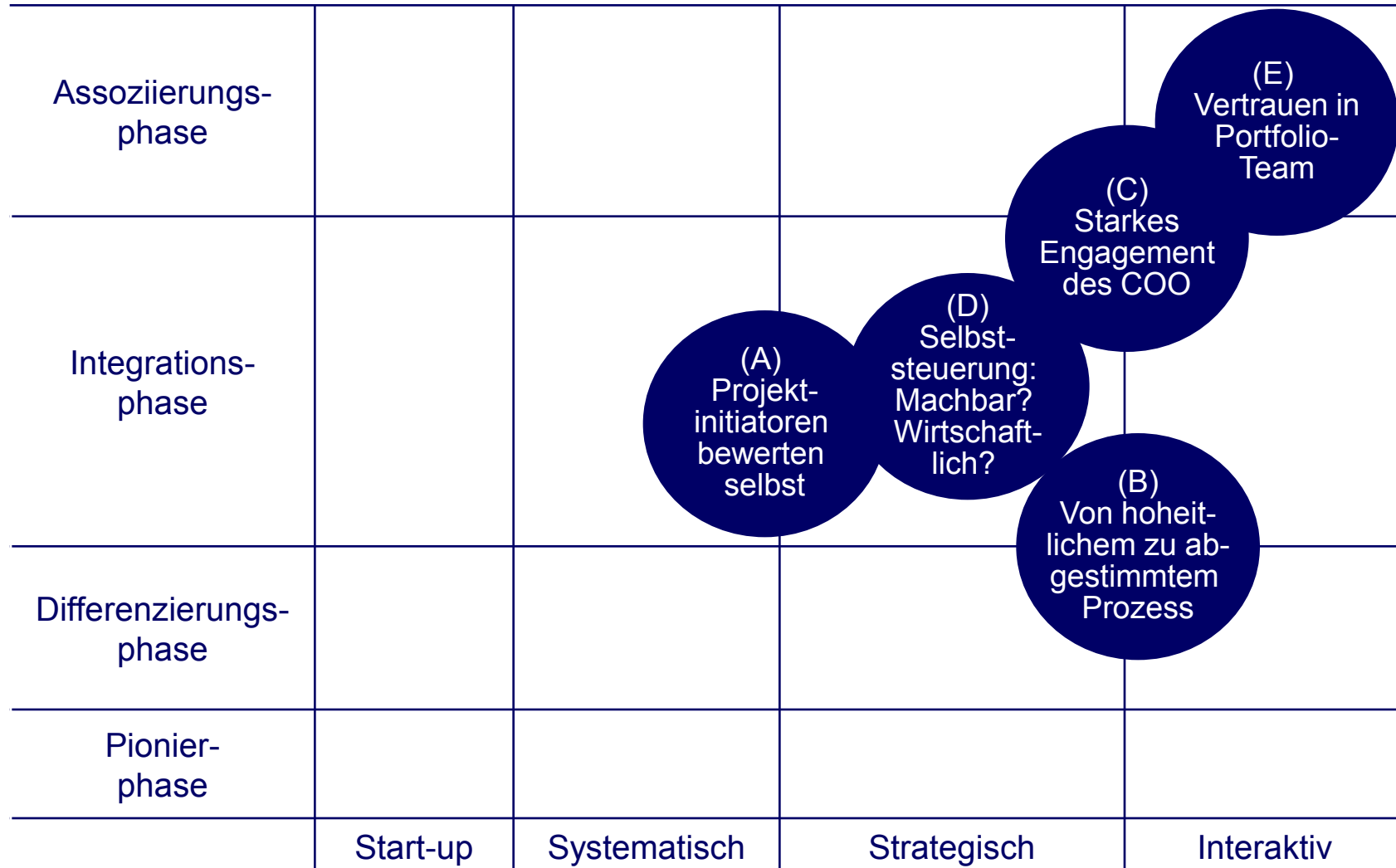
Hintergrund: Entwicklungsphase von Organisationen (3/5)

CASE „Interaktiv“: SOX-Projekt – Gemeinsam in den Erfolg gesteuert



Hintergrund: Entwicklungsphase von Organisationen (4/5)

CASES: Projektportfoliomanagement (1)



Hintergrund: Entwicklungsphase von Organisationen (5/5)

CASES: Projektportfoliomanagement (2)

(A) Telekom	(B) Dienstleister	(C) Metallwaren	(D) Engineering	(E) Versicherung
Unternehmen in Integrationsphase	Differenzierung → Integration	Integration & Assoziierung	Integration	Assoziierung
Systematisches / Strategisches PM	Strategisch → Interaktiv	Strategisch → Interaktiv	Strategisch	Interaktiv
Strategie in ein Excel- Tool zur Projektbewertung übersetzt. Projektinitiatoren bewerten ihr Projekt selbst, justieren ggf. nach und präsentieren.	Controller reformuliert und bewertet Projektberichte, Aufstand der Projektleiter → Jetzt abgestimmte Berichte. Austausch und KVP auf interner Projektkonferenz.	Steuerung über zentrales PMO. COO mischt sich selbst ein, sorgt für Strategiebezug, Vernetzung, Entscheidungen Regelmäßiger Erfahrungsaustausch der PL	Jeder Bereich entscheidet selbst nach Machbarkeit und wirtschaftlichen Kriterien. Strategische Entscheidungen werden an GF eskaliert.	Kompetentes Team aus 2. Führungsebene steuert Projektportfolio und schlägt Entscheidungen vor Regelmäßige Vorstandsklausuren zum Portfolio
Reibungslos	Akzeptiert	„Wir machen die richtigen Projekte.“	Reibungslos	Gut akzeptiert, nach Merger entmachtet