

Wie überzeuge ich Führungskräfte, dass gutes Projektmanagement etwas bringt?

Vortrag bei der Fachgruppe IT-Projektmanagement
7. Dezember 2012, Stuttgart

Dr. Karsten Hoffmann,
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement, Stuttgart
hoffmann@stz-itpm.de - www.stz-itpm.de

Themenstellung

- **Gutes Projektmanagement hilft, Projekte besser zu planen und zu steuern, und auf diese Weise viel Geld zu sparen** - soweit die Theorie und das stärkste Argument für die Wichtigkeit von professionellem Projektmanagement.
- **Aber wie kann das "bewiesen" oder "erlebt" werden**, gerade in diesen hektischen Zeiten, die für systematische Lösungen wenig Zeit lassen?
- **Der Beitrag zeigt insbesondere an konkreten Projektbeispielen verschiedene Elemente und Zugänge auf**, um gutes Projektmgmt. bei Führungskräften (auch kritischen) zu verankern.
- **Die Erfahrungen werden am Ende durch 10 Punkte für ein gutes Projektmanagement zusammengefasst.**

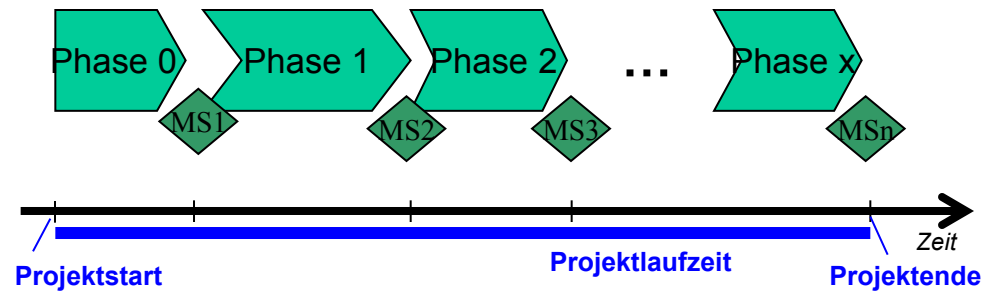
Erste Aufgabe: Das Projekt verstehen

- **Externer muss rasch verstehen, worum es im Projekt geht**
- **Es muss klar werden, „wo der Schmerz“ sitzt?**
 - ◆ ...oder: Warum der Externe vielleicht geholt wurde?
- **Kontakt zum Auftraggeber bekommen, Vertrauen gewinnen**
- **Den Auftraggeber fragen, was er vom Externen erwartet**
- **Sich bemühen, erste Schritte zur Strukturierung zu gehen und damit zu geben!**
 - ◆ Ein Externer darf **anfangs nicht zu viele Fragen stellen!**
- **Herausfinden, wer gute Auskunft geben kann**
- **Herausfinden, was dem Weiterkommen des Projektes helfen kann**
 - ◆ ...auch ein wenig Vorgeschichte ist oft wichtig: Was ging schon schief?



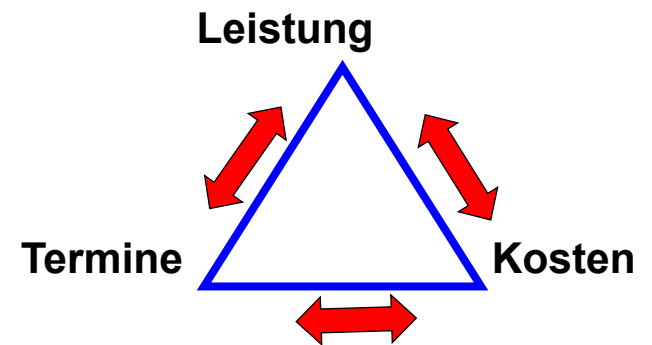
Wichtige Elemente zum Verstehen und Planen eines Projektes

- Das Projekt ist in zeitliche Abschnitte (Phasen) zerlegt, Meilensteine mit dem Auftraggeber festgelegt



- Die Ziele sind in Abstimmung mit den wichtigsten Ansprechpartnern des Auftraggebers abgestimmt, sie sind überprüfbar (SMART) beschrieben

- Die Randbedingungen (Zieldreieck) sind zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam abgestimmt, incl. der Priorität innerhalb des Zieldreiecks

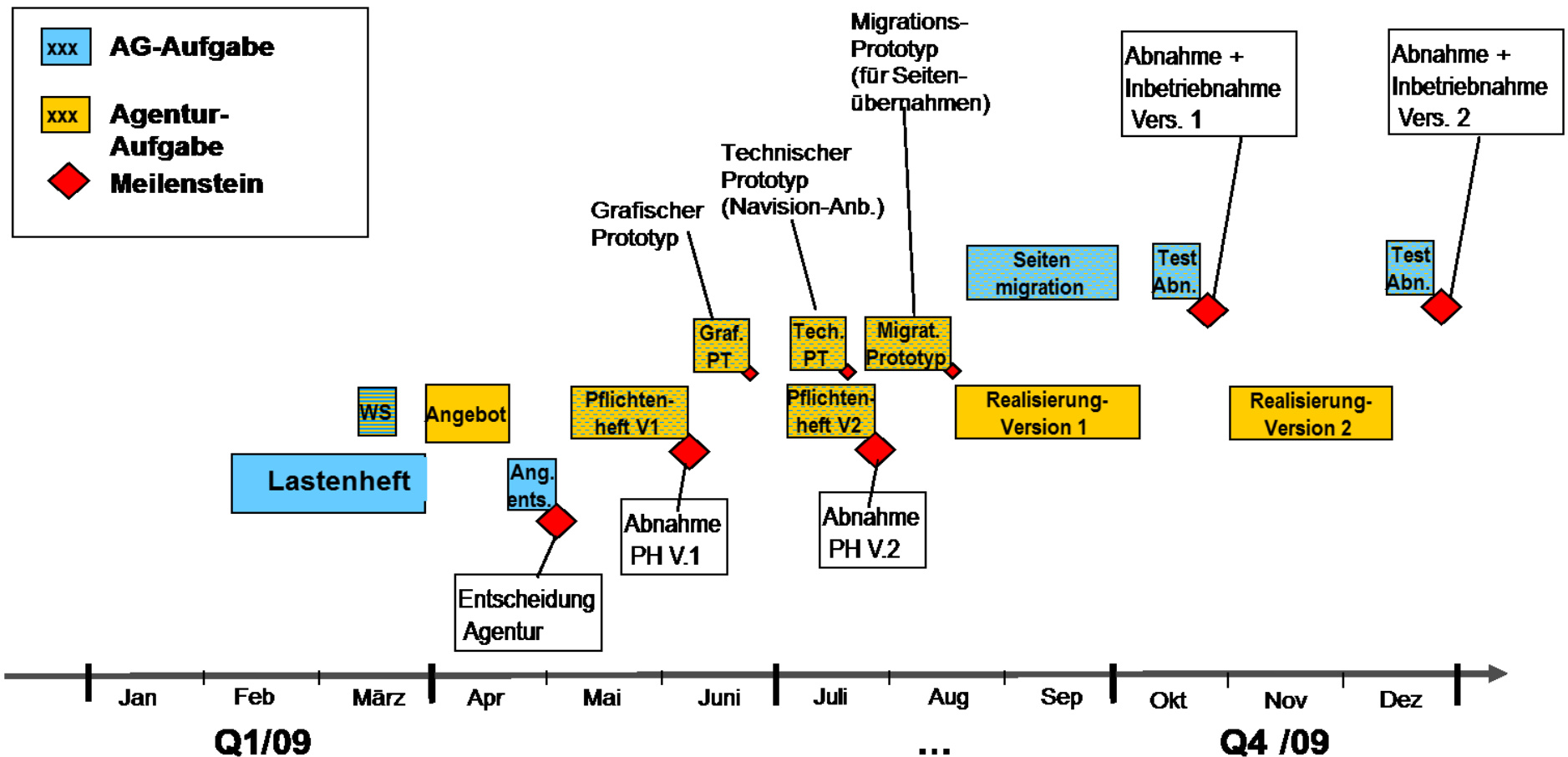


Gewinn für den Auftraggeber: Mehr Klarheit!

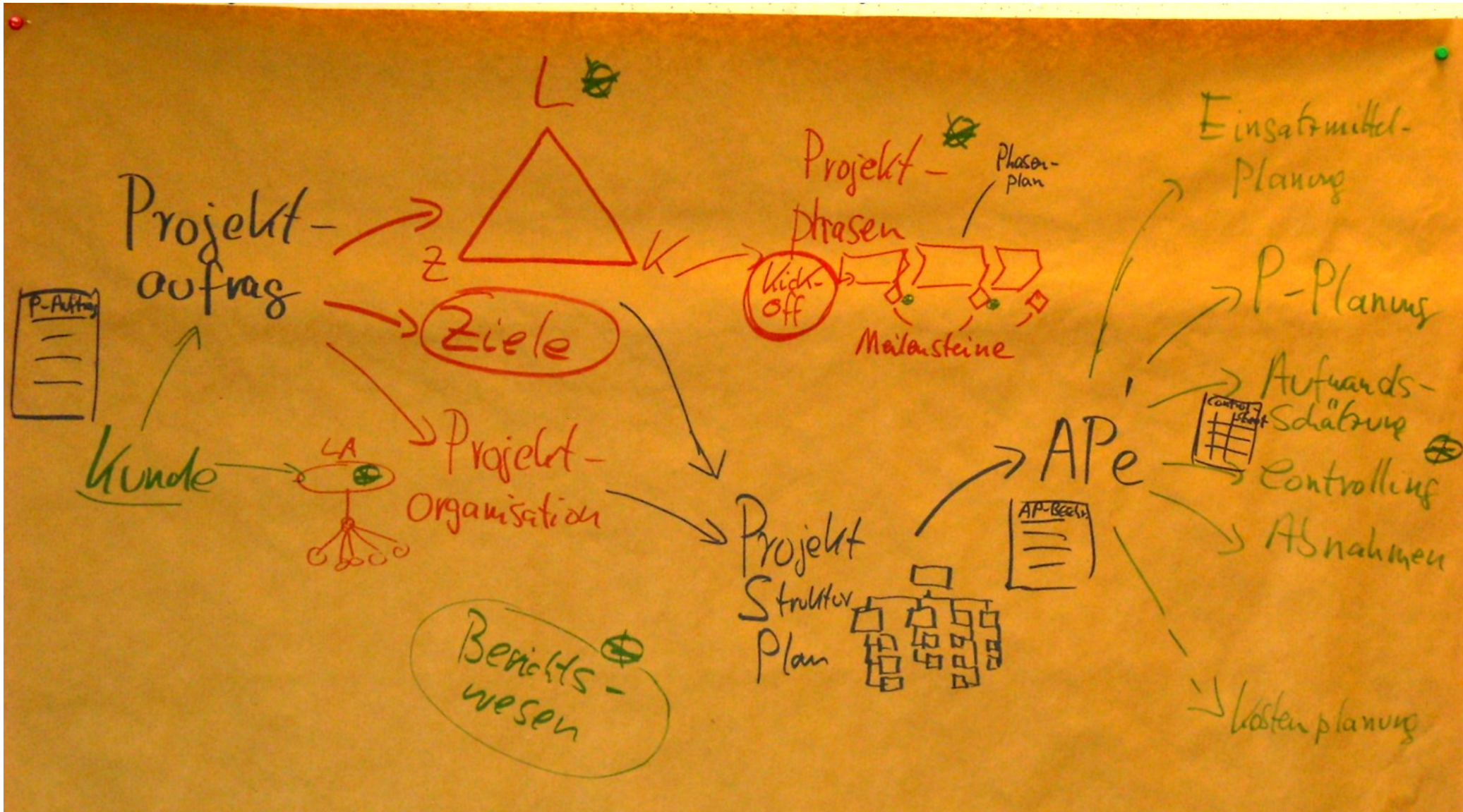
- **Auftraggeber (AG) muss einen möglichen Weg erkennen**
 - ◆ **Bisheriger Schmerz /Misserfolg muss verstanden werden**
 - ◆ **Durch eindeutige Begriffe Sicherheit geben , z.B. Lastenheft, Ziele, Pflichtenheft, klarer Auftrag, Lenkungsausschuss, ...**
 - ◆ **Der AG muss spüren, er kann mitsteuern und entscheiden!**
 - ◆ **Eine Vorgehensweise muss erkennbar werden, die für den AG verständlich und machbar ist, Erfolg verspricht, gegangen werden kann.**
 - ◆ **Durch klare Abschnitte muss Hoffnung aufkommen, das ist zu schaffen**
 - ◆ **Durch Struktur (Phasen, Rollenaufteilung, Meilensteine, ...) deutlich machen, wie wer was wann machen soll/muss.**

Projektbeispiel: Mögliche Projektphasen Neues Websystem

- Beispiel: Diese Phasenplanung gelang am 3. Tag (i.d. 3. Woche) mit dem Kunden. Der Schmerz war, dass sie vorher 3 Jahre vergebliche Projektversuche hatten. Die GF wollte, dass das Projekt unbedingt im lfd. Jahr das GoLive schafft ...
... das ist gelungen!



Planungselemente im Projekt



Überzeugen der Führungskräfte (1)

- **Der Projektauftrag wurde präzisiert, Ziele, Zieldreieck etc. sind klar geworden**
- **Es wird eine Vorgehensweise vorgeschlagen und festgelegt**
- **Das Vorgehen wird am konkreten Beispiel deutlich**
- **Erste Vorteile („Quick wins“) werden sichtbar:
Phasen und Meilensteine, klare Anforderungen, klare Rollen,
die Beteiligten wissen, was als nächstes zu tun ist**
- **Zur weiteren Detaillierung**
 - ◆ **Risiken besprechen, dazu ggfs. Maßnahmen treffen lassen(!!)**
 - ◆ **Die Arbeit fein strukturieren (Projekt-Struktur-Plan), dazu Aufwände schätzen, auch Puffer erwägen – alles zusammen mit AG/Führungskräften**
 - ◆ **Ressourcenverfügbarkeiten erheben, mit den Aufwänden vergleichen**
 - ◆ **Kommunikation im Projekt klären, uvm.**

Überzeugen der Führungskräfte (2)

- **Vorgehensweisen muss der Externe ggfs. am Beispiel zeigen können**
 - ◆ Z.B. Use Case, Testfallbeschreibung, Lastenheft-Struktur, usw.
 - ◆ „Vorreiten können“, ein Projektbeispiel zeigen, ein Template haben
- **Das Projektteam sollte eine erste Leistung erbringen**
 - ◆ Zum ersten Mal „liefern“ können – ein Lastenheftabschnitt, eine Phasenplanung, ein Organigramm, ein Status-Report, ...
 - ◆ ..., bei iterativen Vorgehen ggfs. eine erste Version
- **Die Teammitglieder erwerben i.d.R. durch Rollenklarheit Sicherheit**
 - ◆ ...das strahlt dann auch aus
 - ◆ Ein gutes Team stellt Anforderungen an den AG, verlangt Entscheidungen
- **Es muss deutlich werden: Das Projekt beginnt zu laufen!**

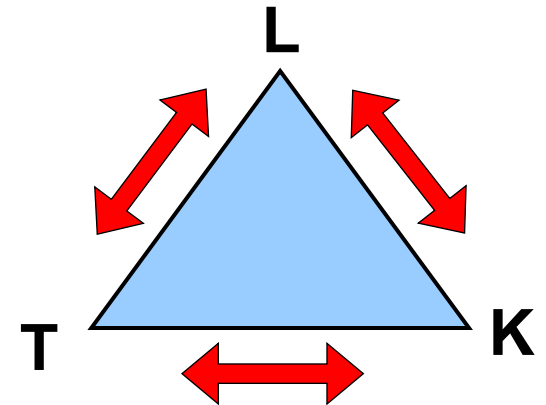
10 Punkte für ein gutes Projektmanagement

VORBEMERKUNG:

- **Vielleicht ein guter Versuch, Diskussionen zu provozieren**
- **Eine gewisse PM-Methodik muss man schon haben ...**
- **... aber man braucht auch gesunden Menschenverstand ...**
- **... und eine gewisse Menschenkenntnis.**
- **Vor Irrtümern ist niemand gefeit ...**
- **...deshalb sich selbst gegenüber kritisch bleiben ...**
- **... und auch den Humor nicht vergessen.**

1. Punkt: Wenn der PL ein Projekt leiten soll

- **Rasch einen Überblick gewinnen (in wenigen Minuten/Stunden!)**
 - ◆ Auftraggeber, Umfeld
 - ◆ Zieldreieck (Leistung, Termin, Kosten)
 - ◆ Projektauftrag (Ziel-Klarheit, schriftlich?)
 - ◆ Ressourcen (Team, Experten, ...)
- **Ist das Zieldreieck glaubwürdig?**
 - ◆ Erreichungs-Wk. > 50%?
 - ◆ Priorisierung klar?
 - ◆ Klar, dass nur gemeinsam geändert wird?

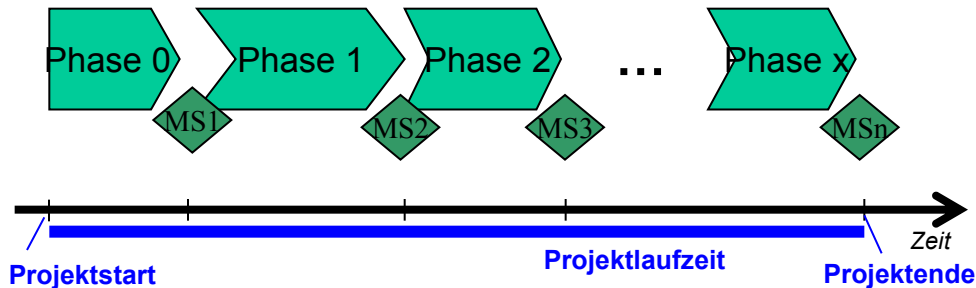


2. Punkt: Wenn Randbedingungen nicht stimmen ...

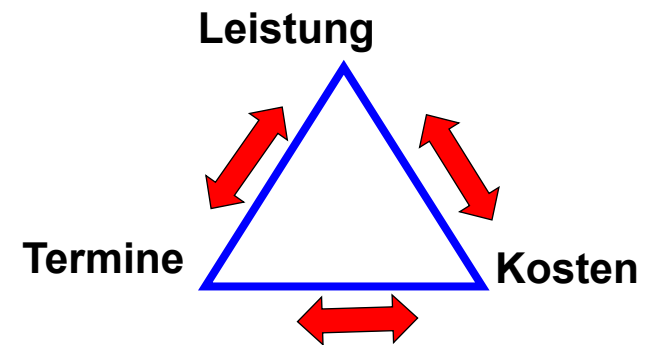
- **Kritische Randbedingung benennen, um Vorschläge ringen**
- **Gemeinsames Verständnis des Projektauftrags erarbeiten**
- **Gemeinsame Vorgehensweise etablieren**
- **Gegebenenfalls NEIN sagen können**

3. Punkt: Das Projekt gemeinsam klar strukturieren

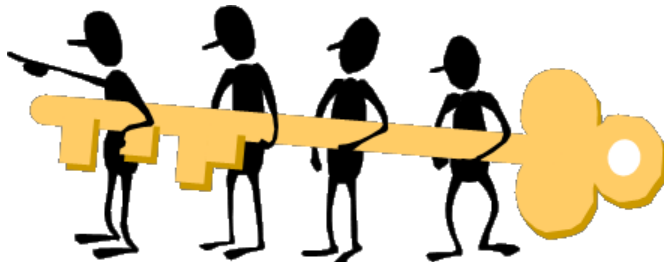
➤ Phasen und Meilensteine



➤ Ein klares Zieldreieck



➤ Ein gutes Team zusammen stellen



➤ SMARTe Ziele



➤ Klare Rollendefinitionen

- ◆ Aufgaben, Befugnisse, Verantwortlichkeiten
- ◆ Jeder weiss um seine Aufgaben und Verantwortung

4. Punkt: Interessen, Risiken, Widersprüche benennen

- **Verschiedene Gruppen haben verschiedene Interessen**
 - ◆ **Projekt ist keine Kuschelzone**
 - ◆ **Unterschiedliche Rollen haben auch unterschiedliche Aufgaben**
 - ◆ **Konflikte aushalten, klar machen, Fairer Umgang miteinander**

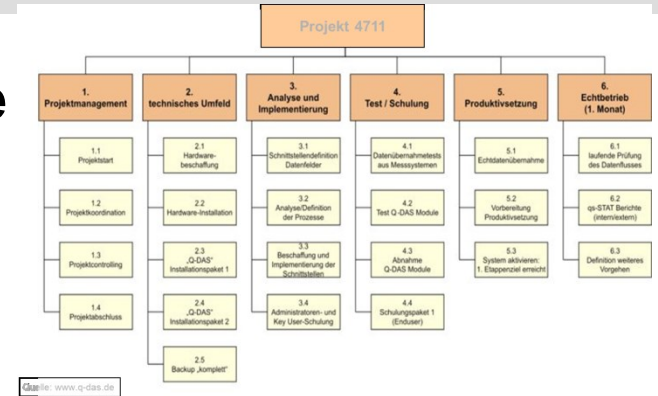
- **Mit Risiken offen umgehen**
 - ◆ **frühe Entscheidungen bedeuten Risiken, aber auch Chancen**

- **Der Auftraggeber muss die Ziele Priorisieren**
 - ◆ **Der AG will natürlich oft alles → er muss selbst die Prioritäten nennen**

5. Punkt: Detaillierungen wo nötig

➤ Ein Projekt-Struktur-Plan ist normalerweise Grundgerüst für alle Arbeitspakete

➤ Arbeitspaketbeschreibungen oft hilfreich für junge Mitarbeiter, zeigen Details, ...



➤ Kritische Arbeitspakete identifizieren und genauer erforschen

- ◆ Jedes Projekt hat seine Knackpunkte – die sollten wir früh kennen
- ◆ Den Mehrwert (das „Attraktive“) des Projektergebnisses kennen lernen

➤ Rollenklärungen, wo notwendig

- ◆ Abgrenzungen an Schnittstellen, Ausgrenzungen, Zuständigkeiten, ...
- ◆ Ein gutes Grundverhältnis entwickeln zur Stammorganisation des AG

6. Punkt: Lernen im Projekt

- **Wir wissen OFT vorher noch nicht alles**
 - ◆ **Festpreis „am Anfang“ geht nur, wenn „Lösung eigentlich klar“**
- **Deshalb: Lernen im Projekt:**

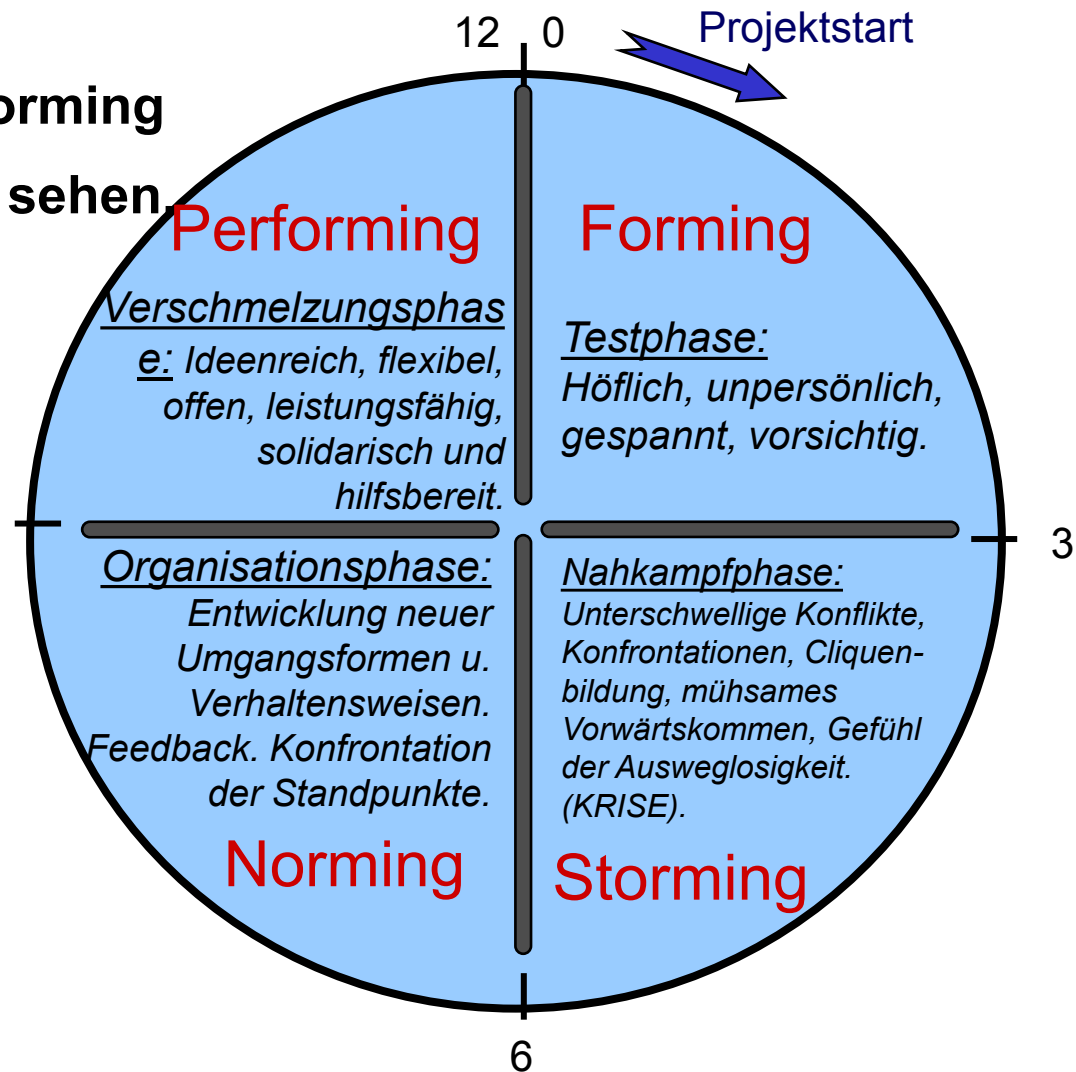
Alistair Cockburn, ein renommierter Verfechter agiler Softwareentwicklung, nennt den Softwareentwicklungsprozess *„a cooperative game of invention and communication“*. Erfinden und Kommunizieren bedingen allerdings den Willen zum gemeinsamen Lernen, ebenso wie das gezielte Einbringen von Erfahrungen.

- **Lernen heißt auch: Suche Feedback mit dem Kunden, suche Feedback mit Team und Management, gebe Feedback**

Quelle: K. Hoffmann, Agiles Projektmanagement – Beitrag Loseblattsammlung "Projekte erfolgreich managen", 2009

7. Punkt: Ohne Storming geht es nicht

- Das Team durch Forderungen weiterbringen
- Keine Angst vor Konflikten
- Druck fördert Storming und Norming
- PL muss Konflikte als Chance sehen, Dinge zu klären
- Regelmäßige Reflexion (Retrospektive o.ä.)
- PL ist verantwortlich, dass das Team sich entwickelt
- Respekt, Anerkennung, fairer Umgang sind Voraussetzungen



8. Punkt: AG und AN – nur gemeinsam Win - Win möglich

- Auftraggeber und Auftragnehmer müssen sich als Partner sehen
- Erste Phasen/Iteration: **Gemeinsames Auswerten**
 - ◆ Aufwand / Nutzen / Interessen ...
 - ◆ Fehler / Lernen ...
- **Commitments erzielen**
 - ◆ „So wollen wir vorgehen“
- **Störungen im Projekt**
 - ◆ Als gemeinsames Problem benennen und bearbeiten
 - ◆ Ggfs. Eskalation benutzen (mündlich, schriftlich, höhere Instanzen, ...)
 - ◆ Gemeinsames Steuern immer wieder formulieren und anstreben!



9. Punkt: Gute Führungsarbeit

Zehn Leitlinien für Führungskräfte:

1. mit sich selbst im Reinen sein
2. gut organisiert sein
3. Lust haben zu führen
4. das Selbstbewußtsein besitzen, sich als Vorbild zu fühlen
5. seine Aufgabe mögen
6. sein Team mögen und respektieren
7. keine Angst vor Fehlern haben
8. offen und ehrlich sein, bei eigenen Schwächen und denen der Mitarbeiter
9. Kritik vertragen können
10. ausgiebige Kommunikation für selbstverständlich halten

10. Punkt: ??? ... Nun sind Sie dran!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit