



UWE TECHT

PROJECTS THAT FLOW

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

PROJECTS that FLOW

PROJECTS that FLOW

PROJECTS that FLOW

PROJECTS that FLOW

Uwe Techt

PROJECTS that FLOW

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

Die Geheimnisse erfolgreicher Projektunternehmen



Ein TOC Institute Buch

Das Werk ist in allen seinen Teilen weltweit urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Autors unzulässig. Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verbreitung durch elektronische Systeme.

Copyright: © 2014 Uwe Techt

Inhalt

Dank	10
1 Einführung	11
2 Management Summary: Mehr Projekte in kürzerer Zeit ...	15
2.1 Ausgangssituation	15
2.2 Neue Wege im Multiprojekt-Business.....	20
2.3 Herausforderungen im Veränderungsprozess	25
Teil 1 Die Realität in Multiprojektunternehmen	27
3 Unzuverlässigkeit und lange Lieferzeiten	29
3.1 Schäden durch Unzuverlässigkeit im Projektgeschäft..	29
3.2 Implikationen langer Projektlaufzeiten.....	34
3.3 Schäden bei internen Projekten	34
3.4 Kosten / Spezifikationen „wichtiger“ als Zeit?	35
3.5 Chancen und Nutzen der Verbesserung.....	36
4 Variabilität, Murphy’s Law und schädliche Managementmechanismen	39
5 WIP und Ressourcennutzung	43
5.1 Die Matrix (Ressourcen / Projekte)	43
5.2 Knappe Ressourcen / effiziente Nutzung	44
5.3 Kampf um Ressourcen	51
5.4 Entscheidungsdruck der Ressourcenmanager	55
5.5 Schädliches Multitasking	55
5.6 Dünne Ressourcenverteilung	56
5.7 Desynchronisation	60
5.8 Fehlender Fokus und Multitasking bei Management- und Support-Funktionen	62
5.9 Hoher WIP erzeugt lange Projekte und hohe Kosten ...	64
5.10 Schneller Projektstart	66
5.11 WIP-Teufelskreis	67
5.12 Schlechte Vorbereitung und Fehler	69

PROJECTS that FLOW

5.13	Notleidende Projekte erhalten Vorfahrt.....	72
6	Projektplanung und -steuerung.....	75
6.1	Termine und Meilensteine	75
6.2	Sicherheiten im Projektplan.....	78
6.3	Parkinson's Law	82
6.4	Ressourcenzuteilung nach Plan.....	87
6.5	Studentensyndrom.....	89
6.6	Sicherheits-Teufelskreis.....	90
6.7	Verzögerung an Integrationspunkten	91
6.8	Verfrühungen? Verspätungen!.....	92
7	Handlungs- und Entscheidungskonflikte	95
8	Arbeitsmaterialien.....	99
8.1	Situation des Unternehmens.....	99
8.2	Zuverlässigkeit der Projekte	101
8.3	Implikationen: Schäden für Ihr Unternehmen	102
8.4	Potentieller Nutzen	103
8.5	Handlungsbedarf und Hinderungsgründe	105
8.6	Managementmechanismen	106
8.7	Handlungs- und Entscheidungskonflikte.....	117
8.8	Ursache & Wirkung	121
8.9	Fazit.....	131
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	133
9.1	Variabilität.....	133
9.2	Projekte kämpfen um Ressourcen, WIP-Teufelskreis .	134
9.3	Effizienz vor Effektivität	135
9.4	Parkinson's Law	136
9.5	Fazit.....	137
9.6	Anforderungen an effektives Projekt- und Multiprojektmanagement	139
Teil 2 Die Zukunft im Multiprojektmanagement		141
10	Kernproblem: lokale Optimierung	143

11 Lösung: höchste Priorität!?	151
12 Work in Process steuern	157
12.1 Projekte am Engpass staffeln	158
12.2 Management als Engpass	162
12.3 Virtual Drum	169
12.4 Nutzen	174
12.5 Zusammenfassung	178
13 Explizite Sicherheiten planen	185
13.1 Sicherheiten bündeln	187
13.2 Staffelläufer-Prinzip	188
13.3 Größe der Sicherheit	189
13.4 Projekt- und Integrationspuffer	190
13.5 Exkurs: Kritischer Weg und kritische Kette	191
13.6 Praktisches Vorgehen	192
13.7 Zusammenfassung	193
14 Operativ steuern mit robusten und synchronisierten taktischen Prioritäten	197
14.1 Notwendigkeit taktischer Prioritäten.....	197
14.2 Anforderungen an taktische Prioritäten	200
14.3 Identifikation taktischer Prioritäten	201
14.4 Taskmanagement	208
14.5 Projektmanagement	213
14.6 Wirkung auf Klima und Zusammenarbeit	219
14.7 Topmanagement-Intervention	220
14.8 Projektstatus.....	222
14.9 Warnungen und Hinweise.....	225
14.10 Zusammenfassung.....	227
15 PROJECTSFLOW - Zusammenfassung	233
16 Arbeitsmaterialien	243
16.1 Ursache und Wirkung	243
16.2 Aufgelöste Handlungs- und Entscheidungskonflikte.	250
16.3 Nutzen	260

16.4 Negative Nebeneffekte	261
16.5 Hindernisse / Stolpersteine für die Umsetzung.....	262
Teil 3 Transformation	263
17 Einführung: Transformation	265
18 Von der traditionell geführten zur Hochleistungsorganisation.....	269
19 Phase 1: Work in Process (WIP) reduzieren.....	277
19.1 Schritt 1.1: Projekte einfrieren.....	283
19.2 Schritt 1.2: Projekte beschleunigen.....	293
19.3 Schritt 1.3: Projekte auftauen	300
19.4 Schritt 1.4: Neue Projekte starten	305
19.5 Zusammenfassung Phase 1.....	310
19.6 Fazit.....	314
20 Phase 2: Gute Vorbereitung.....	317
20.1 Schritt 2.1: Aktuelle Projekte gut vorbereiten.....	321
20.2 Schritt 2.2: Gute Vorbereitung definieren	329
20.3 Schritt 2.3: Umgang mit besorgten Kunden	331
20.4 Zusammenfassung Phase 2.....	334
20.5 Fazit.....	336
21 Phase 3: Planung transformieren	337
21.1 Schritt 3.1: Projektnetzpläne erstellen.....	341
21.2 Schritt 3.2: Explizite Sicherheiten, kritische Kette.....	352
21.3 Schritt 3.3: Projekte staffeln.....	358
21.4 Schritt 3.4: Neue Projekte integrieren	363
21.5 Zusammenfassung Phase 3.....	366
21.6 Fazit.....	368
22 Phase 4: Steuerung transformieren.....	371
22.1 Schritt 4.1: Rückmeldung zum Fortschritt	375
22.2 Schritt 4.2: Taskmanagement	382
22.3 Schritt 4.3: Projektmanagement.....	385
22.4 Schritt 4.4: Topmanagement	389

22.5	Schritt 4.5: Geschwindigkeit anpassen	395
22.6	Zusammenfassung Phase 4.....	397
22.7	Fazit.....	400
23	Phase 5: Kunden und Lieferanten	401
23.1	Schritt 5.1: Schädliche Einflüsse von Kunden abmildern und reduzieren	403
23.2	Schritt 5.2: Fremdvergebene Teilprojekte	406
23.3	Zusammenfassung Phase 5.....	410
23.4	Fazit.....	411
24	Phase 6: Kapazität erweitern.....	413
24.1	Schritt 6.1: Prozesse verbessern.....	419
24.2	Schritt 6.2: Ressourcen aufbauen.....	427
24.3	Schritt 6.3: Sprint	432
24.4	Zusammenfassung Phase 6.....	436
24.5	Fazit.....	437
25	Veränderungsprozess Zusammenfassung.....	439
26	QuiStainable Change.....	442
26.1	Widerstände gegen Veränderungen.....	442
26.2	Anforderungen an bedeutende Verbesserungsinitiativen.....	443
26.3	Verbesserungs-WIP.....	445
26.4	Implementierung in Hochgeschwindigkeit.....	446
27	Zusammenfassung und Ausblick.....	449
28	Literatur.....	453
28.1	Literaturverzeichnis.....	453
28.2	Weiterführende Literatur	453
29	Stichwortverzeichnis.....	457

Dank

Dr. Eliyahu M. Goldratt hat mit Begründung und Entwicklung der Theory of Constraints und des Critical Chain Projektmanagements die Basis für meine Überlegungen und Darstellungen gelegt.

Sanjeev Gupta und sein Team von Realization Technologies Inc. haben ihre weltweit gesammelten Erfahrungen immer wieder gebündelt und weitergegeben.

Jaideep Srivastav hat mir tiefe Einblicke in die Dynamik von Veränderungsprozessen ermöglicht.

Dr. Georg Angermeier hat mir bei vielen Artikeln wertvolle Hinweise zur leserorientierten Darstellung gegeben.

Mit Claudia Simon, Jens-Olaf Schumacher und Gerhard Stix sind frühere Fassungen der in dieses Buch eingeflossenen Texte entstanden.

Rudolf G. Burkhard, Franz Nowak und Wolfram Müller haben mir stets profunde Rückmeldungen zu meinen Präsentationen und Texten gegeben.

Claudia Simon und das Office Team von VITEM haben die Entstehung dieses Buchs in allen Phasen und mit allen Höhen und Tiefen tatkräftig unterstützt.

Ihnen allen danke ich von Herzen.

Uwe Techt
November 2013

1 Einführung

Projekte überschreiten Termine und Kosten oder liefern eingeschränkte Funktionen und Qualität. Wirtschaftliche Schäden – für Unternehmen und ihre Kunden – sind die Folge.

Die Schwierigkeiten sind hausgemacht. Etablierte Kennzahlen und Managementmethoden erzeugen Handlungs- und Entscheidungskonflikte; sie bremsen Projekte aus.

Ein radikal neues Vorgehen ist erforderlich:

- Einfache engpassorientierte Steuerung
- Eindeutige, robuste Prioritäten
- Unternehmens- statt Bereichsoptimierung
- Fokus auf Geschwindigkeit – auf **ProjectsFlow**

Lesen Sie, wie Sie

- mehr Projekte mit den gleichen Ressourcen realisieren,
- alle Projekte zuverlässig liefern und
- die Projektlaufzeiten deutlich verkürzen.

In **Teil 1 „Die Realität im Multiprojektunternehmen“** beschreiben Sie die typische IST-Situation einer Multiprojektorganisation:

- Probleme im Projektgeschäft, Auswirkungen der Probleme, potentieller Nutzen durch Verbesserung
- Zusammenhänge, Ursache-Wirkungs-Beziehungen

In **Teil 2 „Die Zukunft im Multiprojektmanagement“** erkennen Sie, unter welchen Bedingungen die Multiprojektorganisation sehr viel zuverlässiger, schneller und effizienter arbeiten kann:

- Work in Process steuern, explizite Sicherheiten planen, operative Prioritäten für die Steuerung nutzen;
- Lösungsrichtung, Lösungsbausteine und ihre positiven Wirkungen;
- potentielle negative Nebeneffekte, Vorbeugung.

In **Teil 3 „Transformation“** beschreibe ich den Weg der Veränderung im Detail:

- Umsetzungshindernisse und Widerstände
- Veränderungsprozess
- Projektplan
- Notwendige Vorbereitung: Einigkeit im Management

Die integrierten **Arbeitsmaterialien** (Analysefragen, Logik-Diagramme, Checklisten etc.) helfen Ihnen, die Überlegungen konkret auf die Situation Ihres Unternehmens anzuwenden und dabei folgende Fragen zu klären:

- Entspricht die IST-Situation meines Unternehmens den hier dargestellten Annahmen? (Symptome, Ursachen, Ursache-Wirkungs-Beziehung)
- Können die dargestellten Lösungsbausteine die Performance unserer Multiprojektorganisation signifikant verbessern?
- Welche Auswirkungen entstehen dadurch auf das gesamte Unternehmen?
- Wie kann ich meine Kollegen, Führungskräfte, Mitarbeiter an die notwendigen Veränderungen heranzuführen?
- Mit welchen Widerständen kann ich rechnen und wie gehe ich damit um?

Einführung

- Welche negativen Nebenwirkungen könnten durch die Veränderungen entstehen? Wie kann ich / können wir diesen vorbeugen?
- Welche Umsetzungshindernisse könnten auftreten? Und wie können wir diese umgehen?

Die Arbeitsmaterialien stehen auf arbeitsmaterial.projectsflow.de zum Download bereit.

Wenn beim Durcharbeiten Fragen entstehen, freue ich mich auf Ihre Nachricht unter projectsflow@vistem.eu!