



## Kann Projektarbeit leichter werden?

### Eine Nachlese zum Consensa-Expertenforum PM-Optimierung, Schwerpunkt: Lean-Projektmanagement

von Daniela Mayrshofer

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie Sie es sich und Ihrem Projekt leichter machen können? Wie die Projektarbeit einfacher gehen kann und damit schneller bessere Ergebnisse entstehen können? In unserem Expertenforum „Projektmanagement in Krisenzeiten - ist Lean-Projektmanagement die Lösung?“ haben wir uns genau diese Fragen gestellt und dazu in einem Open-Space-Workshop gemeinsam mit Vertretern aus 28 Unternehmen von Rang und Namen viele interessante Antworten gefunden.

Zum Auftakt gab uns Hans Marquart aus München eine grundlegende Einführung in das Thema „Lean“ und schlanke Prozesse. Anschließend lernten die Teilnehmer drei Ansätze kennen, die sich in den letzten Jahren vor allem in der Informationstechnologie und in Projekten der Neuen Medien entwickelt haben und die allesamt Antworten auf oben genannten Fragen versprechen: Critical Chain PM, Scrum und High Speed Projects.

Das **Critical Chain Projektmanagement (CCPM)** ist eine Methode, die auf eine Erfahrung zurückgreift, die jeder Schüler kennt und die auch im Berufsleben zu erleben ist: Fast alle Aufgaben werden erst in letzter Minute, meist unter Abstrichen bei der Qualität, erledigt, auch wenn man eigentlich eine Menge Zeit dafür hat. Bei mehreren Aufgaben, die von unterschiedlichen Personen nacheinander erledigt werden, entsteht aus der Summe der einzelnen Wartezeiten eine große Summe an ungenutzter Zeit. Um diese nicht brach liegen zu lassen oder sie effektiver zu nutzen, sozialisiert CCPM alle individuellen Zeitpuffer und ordnet sie nicht einzelnen Aktivitäten zu, sondern stellt sie den Beteiligten am Ende des Projektes zur Verfügung. Die einzelnen Projektbeteiligten planen ihre jeweilige Aktivität also so knapp wie möglich, dürfen jedoch auf den allgemeinen Puffer zugreifen, wenn dies nötig ist. Dabei konzentriert man sich im Planungsprozess darauf, Engpassressourcen so ungestört wie möglich arbeiten zu lassen. Auf diesem Weg können nachweislich erheblich verkürzte Projektlaufzeiten und damit ein größerer Durchsatz an Projekten in der Organisation erreicht werden.

**Scrum** ist ein iterativer Ansatz des agilen Projektmanagements. Scrum zerlegt die z.B. in der Softwareentwicklung anstehenden Aufgaben (Inkrement) so, dass sie jeweils in relativ kurzen Zeitabständen von einem selbstorganisierten Team selbständig erarbeitet und direkt ausgeliefert und implementiert werden können. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Projekte so komplex sind, dass im Laufe der Projektarbeit Erkenntnisse entstehen, die ins traditionelle Projektmanagement als Änderungen einfließen, sodass sich ein Projekt sowieso nicht exakt planen lässt. „Es ist deshalb sinnvoller, wenn sich ein Team in einem festen äußeren Rahmen mit sehr grober Granularität selbst organisiert. Dieses selbstorganisierte Team übernimmt in diesem mit dem Product Owner abgestimmten Rahmen die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung der selbst gewählten Aufgabenpakete. Dabei werden traditionelle Werkzeuge, z.B. zur Kommunikation oder Projektsteuerung sowie durch das Management ‚von oben‘ für die Teamstrukturierung festgelegter Prozesse, die die Zusammenarbeit im Team kontrollieren und regulieren, abgelehnt“ (Wikipedia).



Im Beitrag „**Verhalten schlägt Methode - Lean Project Management for High Speed Projects**“ - stellte uns Wolfram Müller vor, wie die 1&1 Internet AG in kürzester Zeit mehrere hundert Projekte erfolgreich durchführte. Statt viel Zeit für ausgeklügelte PM-Methoden und differenzierte Planung zu verwenden, wurde auf Verhaltensprinzipien gesetzt, die auf eine schnelle und effiziente Kommunikation zum Projektverlauf und damit auf den Aufbau von Vertrauen setzte:

- Sofort-Prinzip: Jeder meldet sich sofort, wenn er etwas braucht oder ein Problem hat
- Direkt-Prinzip: Jeder kümmert sich selbst um die Vorleistungen und Informationen, die er für seine Arbeit benötigt
- Vertragsprinzip: Alles ist ein Vertrag (verbindliche Absprache), Auftraggeber und -nehmer sprechen eine gemeinsame Sprache, der Auftragnehmer kümmert sich aktiv um seine Zusagen
- No-Surprises-Prinzip: Überraschungen am Ende eines Projekts sind verpönt

Neben methodischen Ansätzen wurden in mehr als 10 Open-Space-Diskussionsrunden viele kulturelle Fragen besprochen:

Wie kommt z.B. die Führungsriege ins Boot des Lean-Projektmanagements, wie kann Lean-Projektmanagement in großen Organisationen aussehen und wie entsteht in Veränderungsprojekten die notwendige Akzeptanz bei den Betroffenen?

## Wesentliche Erkenntnisse der Forumsteilnehmer

Es gibt einige methodische Kniffe, die eindeutig zu einer leichteren und schnelleren Bearbeitung von Projekten führen:

- Iterative Planung
- Ressourcenmanagement auf Engpassressourcen beschränken
- Projektmitarbeiter nur an einem Projekt arbeiten lassen, nicht parallel an mehreren
- Einzelne Aktivitäten so knapp wie möglich planen und Pufferzeiten sozialisieren
- Das Projekt vom Ende her planen und überflüssige Aktivitäten weglassen.
- Mehr selbstorganisierte Teams mit klarem Rahmen einsetzen

„Lean“ zu arbeiten, also „schlank“ zu werden, heißt jedoch nicht nur, überflüssige Bestandteile des Projektes wegzulassen, sondern auch, gesunde Bestandteile, die für den Projekterfolg funktional sind, hinzuzufügen.

Gleichzeitig waren die Teilnehmer sich einig, dass der Weg zu mehr Leichtigkeit im Projektmanagement und zu schlankeren Projekten für die meisten Unternehmen einen kulturellen Wandel bedeutet, der auf weniger Bürokratie und mehr Selbstorganisation der beteiligten Mitarbeiter setzen muss. Dies ist bekanntlich erst dann effektiv möglich, wenn die Mitarbeiter über ein umfassendes Verständnis ihrer Rolle und Aufgaben verfügen. Denn: „Nur der Meister bricht die Form!“. Eine weitere wesentliche Erkenntnis: Alte Werte wie Vertrauen, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Verantwortung werden mit Lean-PM wieder zum Maßstab, an dem Vorgesetzte ihr Führungsverhalten messen lassen müssen.

Am Ende waren die Anwesenden überzeugt, dass das Thema es wert ist, weiter vertieft zu werden. Deshalb möchten wir die Diskussion gemeinsam mit unseren Kunden in unserem nächsten



Expertenforum Projektmanagement-Optimierung am 05./06. November 2009 fortsetzen.  
Wenn Sie zur Zielgruppe der Projektmanagementverantwortlichen in Unternehmen gehören und (wieder) dabei sein möchten, bewerben Sie sich gerne für einen der 25 kostenfreien Plätze.

## Sprechen Sie uns an!

Wenn Sie das Projektmanagement Ihres Projekts oder Unternehmens leichter machen wollen, steht Ihnen das Consensa PMO-Team für ein vertrauliches Vorabgespräch europaweit innerhalb von 48 Stunden nach Ihrem Erstkontakt persönlich zur Verfügung:

- Daniela Mayrshofer, Geschäftsführende Partnerin - [daniela.mayrshofer@consensa.com](mailto:daniela.mayrshofer@consensa.com)
- Kai Milkereit, Geschäftsführender Partner - [kai.milkereit@consensa.com](mailto:kai.milkereit@consensa.com)

Sie erreichen uns unter der Rufnummer: +49 40 22 63 05 20