

Verhalten schlägt Methode



Teamkultur und Methodologie von High-Speed-Projekten

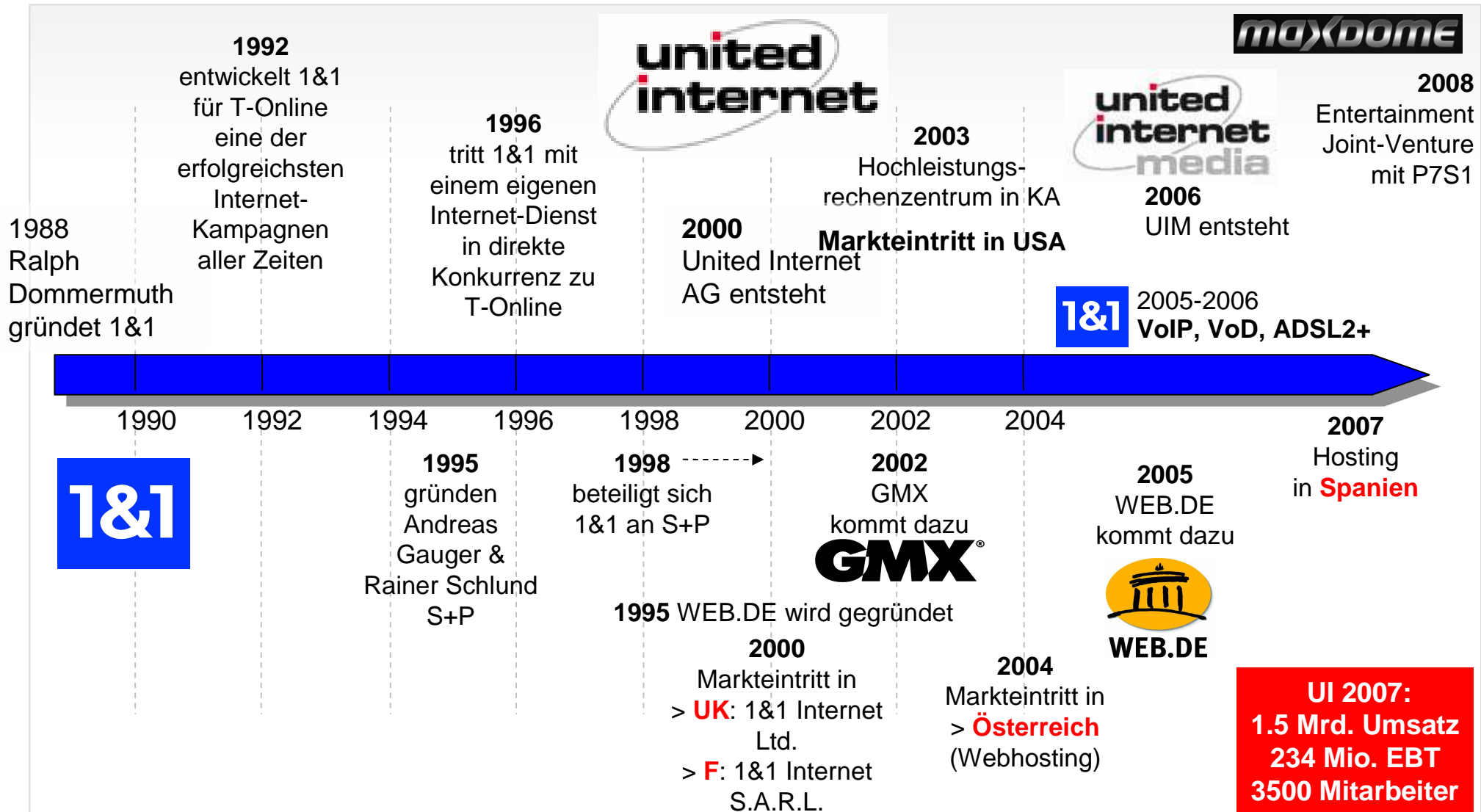
PM-Forum 22.10.2008



1&1 und High-Speed ...

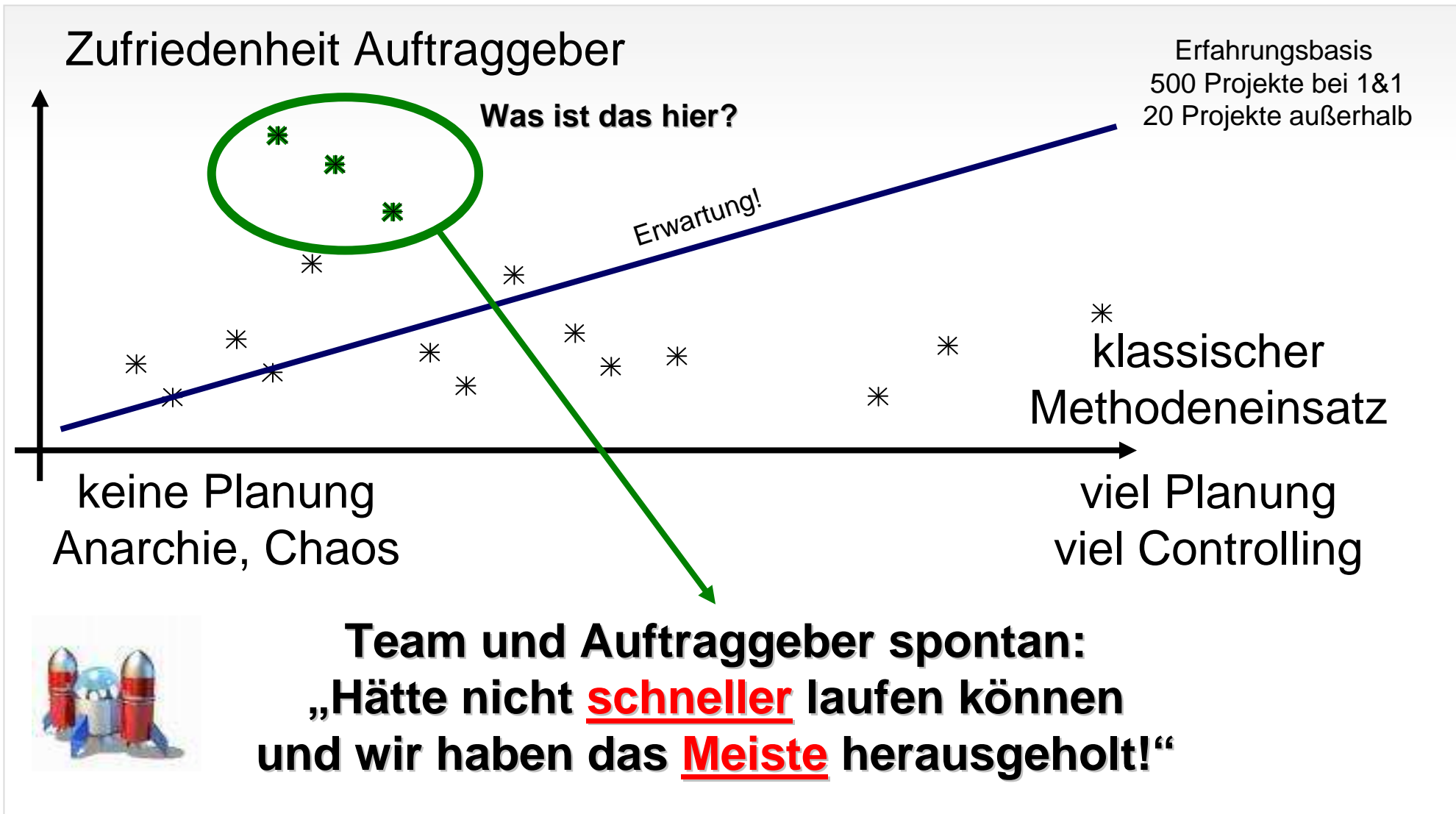


GMX®



UI 2007:
 1.5 Mrd. Umsatz
 234 Mio. EBT
 3500 Mitarbeiter

Das Phänomen ...



... die analysierten Projekte ...



GMX®

1&1

folgende Projekte sind speziell in diese Analyse eingeflossen:



1 Kongress - 3 Teams, PJM-Overhead <1%



1 Kunstinstallation - 4 unabhängige Teams,
am Vortag der Eröffnung 1. Test möglich



1 Markteintritt USA - Firmengründung, Marketingkonzept, RZ, voller
Produkt-Launch, 4 Monate geplant – 3 Wochen früher online



3 von vielen IT Projekten - neues DSL (6 Wochen statt Monate), SHOP3
(50%-Speed-up), Fraud-Tool
(int. Entwicklung, <9% PJM-Overhead)



1 Hausbau - 1 Monat von 6 schneller und noch Geld gespart

$$\text{PJM - Overhead} = \frac{\sum \text{Stunden Projektmanagement}}{\sum \text{Stunden Entwicklung}}$$



High-Speed Projekte sind gekennzeichnet durch:

- #1 wenig bis kein Methodeneinsatz und kaum bis keine „Planung“
- #2 besonderes Verhalten und hoher Vertrauenslevel

Hypothesen:

- #0 die max. Geschwindigkeit/Ergebnis eines Projektes wird durch einen Engpass bestimmt (Theory of Constraints ^[1])
- #1 Methodeneinsatz muss diesen Engpass belasten
- #2 bestimmtes Verhalten und Vertrauen muss diesen Engpass entlasten

Methode hat Aufwand!

mehr Methode

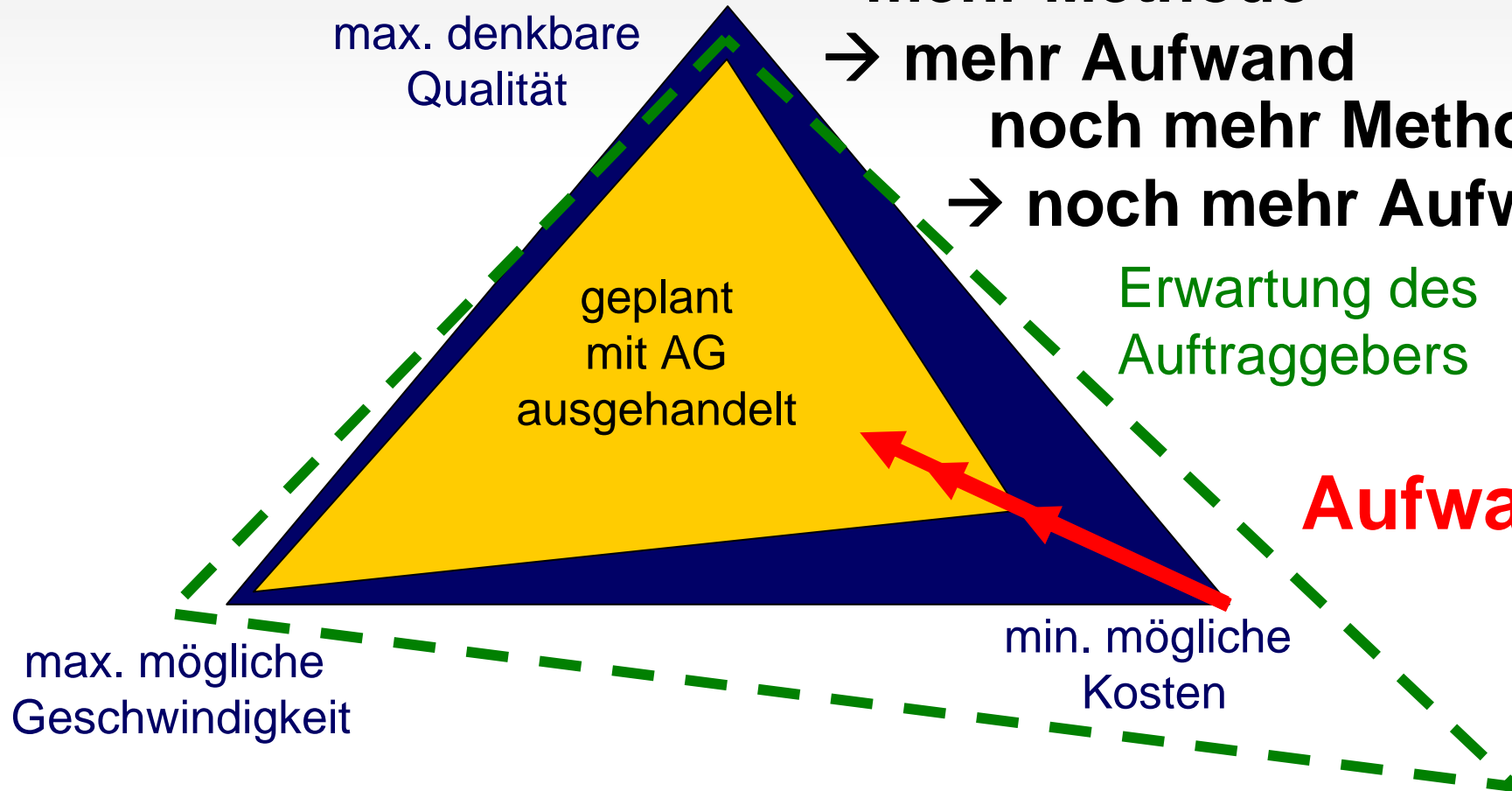
→ mehr Aufwand

noch mehr Methode

→ noch mehr Aufwand

Erwartung des Auftraggebers

Aufwand



Ergebnis #1: viel Methode → viel Aufwand

→ Engpass Kommunikation wird belastet [2]

#1 Sofort-Prinzip

jeder meldet sich sofort, wenn er was braucht oder ein Problem hat
→ keine Latenzen, wenig Aufwand bei Problembeseitigung

#2 Direkt-Prinzip

jeder kümmert sich selbst um seine Vorleistungen und Infos
→ weniger Kommunikation, weniger Missverständnisse, direkte Qualitätsverantwortung

#3 Vertragsprinzip

alles ist ein Vertrag, Auftraggeber und -nehmer sprechen eine gemeinsame Sprache, Auftragnehmer managed seine Zusagen
→ Wertschätzung, Einbeziehung, **Verbindlichkeit**

#4 No-Surprises-Prinzip

#1 ... #3 zusammen → Fokus auf Qualität



... Vertrauen vereinfacht!



High-Speed: bei hohem Vertrauen kann man auf vieles verzichten:

- Spezifikation reduziert aufs Wesentliche
- Meetings werden kleiner und konkreter
- Change-Management wird einfacher – keine Absicherungsveranstaltung
- Risiko-Management nur für Risiken, die das Team überfordern
- Jour-Fixe werden komplett unnötig
- Controlling, Statusreports, Überplanung wird mit der Zeit weniger
- Schuld-Zuweisungs-Orgien verschwinden
- Konzentration aufs Wesentliche (strukturieren, AP's aushandeln)

Ergebnis #2:

3+1 Verhaltensprinzipien schaffen Verbindlichkeit

Verbindlichkeit erzeugt Vertrauen

Vertrauen vereinfacht alles

→ Engpass Kommunikation wird entlastet [2]

Das ist eine Selbstverstärkung!

neue Aufgabe für den
Projektmanager

Verhalten verbessern

**mehr Kapazität
für die wichtige
Kommunikation**

Verhalten
verein-
baren

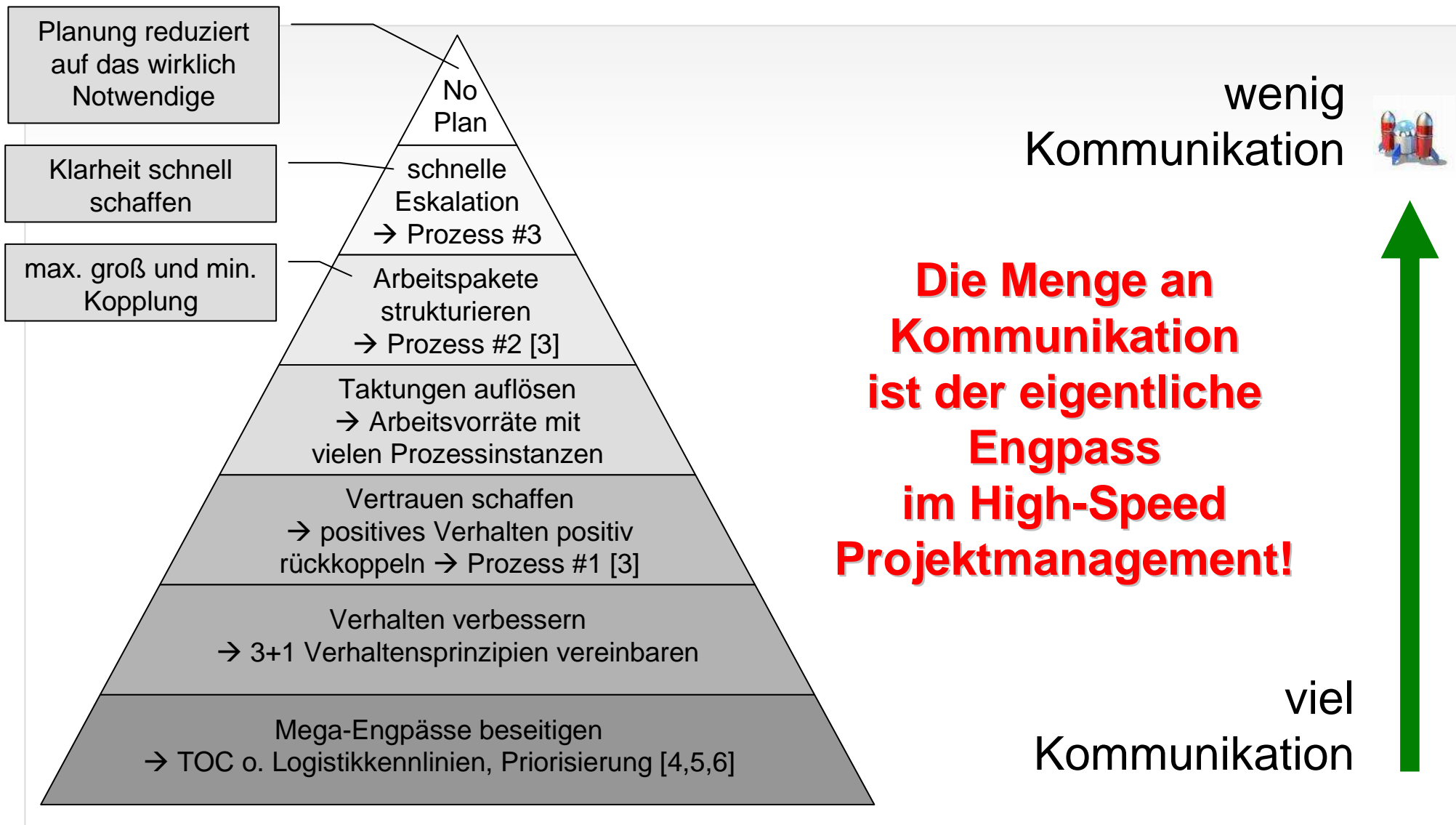
Verhalten
schafft
Verbindlichkeit



Vertrauen
ermöglicht
Reduktion
der Methoden

Verbindlichkeit
erzeugt
Vertrauen

Die High-Speed-Pyramide ... [7]



mehr ...?



GMX®

1&1

- [1] u.v.a. „Das Ziel“ oder „Die kritische Kette“, E. Goldratt
- [2] „High-Speed-Projektmanagement bei 1&1
Teil 1: Vertrauen übertrumpft Methodik“, Projekt Magazin 05/08
- [3] „High-Speed-Projektmanagement bei 1&1
Teil 2: So funktioniert es in der Praxis“, Projekt Magazin 07/08
- [4] „Erfahrungsbericht der 1&1 Internet AG. Projekt-Priorisierung in einem dynamischen und inhomogenen Projektumfeld.“, Projekt Magazin 20/06
- [5] „Ressourcenmanagement im strategischen und operativen Multiprojektmanagement“, W. Müller
in „Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling“,
Steinle/Eßeling/Eichenberg (Herausgeber), Schmidt Verlag 07/08
- [6] MPM-Simulator zur Evaluierung von Strategien zur Priorisierung von Projekten
oder Ressourcenaufbau <http://www.speed4projects.net/simulator>
- [7] Die vollständige Beschreibung der High-Speed-Pyramide
<http://www.speed4projects.net/pyramide>

Projekt[®]
magazin

www.projektmagazin.de



www.speed4projects.net



... oder einfach **direkt!**
wolfram.mueller@gmx.de