

High-Speed Projektmanagement



These (provokativ)

Das klassische Projektmanagement hat versagt - seit Jahren gibt es keine spürbare Verbesserung im Durchsatz und Verkürzung der Durchlaufzeit. Agil ist eine Verbesserung aber auch nicht ansatzweise optimal.

Aber Projektmanagement ist ein von Menschen gemachtes Organisationsmodell. Es gibt kein physikalisches Hindernis außer unser eigenes Denken.

Meine These ist: Es muss ein Projektmanagement geben, von dem jeder Beteiligte behaupten kann, dass

- die Projekte mit max. möglicher Geschwindigkeit laufen,
- nur ein min. Bestand von Projekten im System sich gerade befindet,
- das ganze bei min. Kosten/Aufwand ohne die Qualität zu korumpieren,
- ohne Druck - nur Pull = Flow,
- aber am wichtigsten: Es muss menschenwürdig sein!

Hier auf openPM müssten genau die Projektmanager zu finden sein, die weit über den Tellerrand schauen und ganzheitlich alles zusammen zu tragen, um genau dieses Ziel zu erreichen.

Hintergrund

Situation

Immer mehr Projekte scheitern, Ausbildung der Projektmanager bringt keinen Fortschritt, Stagnation auf ganzer Linie - im Vergleich zur Industrie

keine Produktivitätszuwächse (Durchsatz und Verkürzung der Durchlaufzeit) und immer mehr frustrierte Mitarbeiter. Die agilen Methoden bringen einen deutlichen Fortschritt, sind aber nur begrenzt einsetzbar und oft inkompatibel zu den bestehenden Unternehmen.

Problem

Zu viel Ideen in Unternehmen führen unkontrolliert zu viel zu viel Vorhaben bei zu wenig Ressourcen = zu viel Work-In-Progress. Dazu kommt eine fehlende oder ineffektive operative Steuerung, keine Konzentration aufs Wesentliche, Verschwendung von Managementaufmerksamkeit, keine Selbststeuerung = zu viel Steuerungsbedarf. Die Folge ist oft mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Produkt, ungeschickte Verhaltensweisen, zu geringe Zuverlässigkeit, zu wenig Vertrauen = zu viel unnötige Kommunikation. Das Ergebnis sind unsichere Mitarbeiter, besorgte Mitarbeiter, fehlende Win-Win-Lösungswerkzeuge = zu wenig Änderungsenergie.

Agilität ist nur die Hälfte des Weges

Was ist agil (Def. agil)? Flink - schnelle Richtungsänderungen müssen möglich sein und damit wenig Ballast/Gewicht. Sowie schnell - wenig Hindernisse/Engpässe und wenig Aufwand.

Agile Methoden sind ein großer Fortschritt - ungeachtet dessen: sehr Methodenzentriert (dogmatisch), hoher Anspruch an die Organisation und das Vorhaben, nur Teillösungen, Best-Practice ohne volles Verständnis der systemischen Zusammenhänge - unbewusstes Können, Gefahr des Versagens bei falschen oder sich ändernden Randbedingungen und nur ansatzweise eine Beschreibung des Change Prozess.

Lösungsansatz

1. Verstehen, was die wirklichen systemischen Probleme/Begrenzungen des aktuellen Systems sind.
2. Ausgehend von den Begrenzungen organisatorische schlecht wirkende Regeln ändern. Ein Ansatz können die engpasszentrierten systemischen Ansätze sein, da diese die Komplexität reduzieren und hoch fokussiert deutliche Verbesserungen realisieren (einfach mal [Critical Chain](#) unvoreingenommen anschauen, da steckt mehr dahinter als man denkt 😊)
3. Vorhandene agile Ansätze (Scrum, Kanban, [High-Speed Projektmanagement](#), DBR und [CCPM](#)) als Ausgangspunkt nehmen und diese verbessern z.B. [Reliable Scrum](#), [Ultimate Scrum](#).
4. Systematische Entlastung der Engpässe (meist Entwickler, Menschen) von unnötigem Ballast/Overhead/Administration
5. Konzentration auf die beteiligten Menschen - wie können sie ihr Wissen in Können umwandeln und zu Meistern ihres Faches werden
6. Ausprobieren, ausprobieren, ausprobieren und die Erfahrungen einfließen lassen und generalisieren.

Wichtig ist die Reihenfolge. Wenn man sich zuerst auf die Befähigung der beteiligten Menschen stürzt und auf die Teamentwicklung kann es passieren, dass hoch motivierte Menschen auf eine schlecht entwickelte Organisation treffen. Hier wäre Frust vorprogrammiert. Daher genau diese Reihenfolge.

Weiterführende Informationen

- Jurgen Appelo "Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders" Addison-Wesley 2011
- Eliyahu Goldratt "The Choice" The North River Press 2008
- Uwe Techt "Goldratt und die Theory of Constraints - Der Quantensprung im Management" Editions La Colombe, Moers 2006
- Die [High-Speed Pyramide](#) - Beschreibung und Beispiel aus der Praxis wie es aussehen könnte - veröffentlicht im Projektmagazin 2008

Wie geht es weiter?

Viele Puzzelstücke schlummern in meinem Archiv aus über 30 Vorträgen und 10 Veröffentlichungen. Ich möchte diese in den nächsten Wochen Stück in openPM zugänglich machen (die ersten zwei [Critical Chain](#) und [Reliable Scrum](#) sind schon online).

Ich hab dieses Thema aber bewusst als Diskussion angelegt - daher ist jeder eingeladen sich mit Ideen zu beteiligen und mir tüchtig Kontra zu geben - denn nur so entstehen Durchbruchsideen! Gesucht sind Anregungen, wie man den Overhead und Bestand weiter reduzieren kann, so dass der Durchsatz steigt und die Projektlaufzeiten sich verkürzen - also High-Speed-Projektmanagement.

Bildnachweis: Das Titelbild wurde von < [Warloofer](#) > auf Flickr unter einer Creative-Commons-Lizenz (CC-BY 2.0) [veröffentlicht](#).