



Expertenbefragung “Adaption des PM-Systems”

Ergebnisse, Version 1.00, Stand 21.04.2020



PPM

Labor für Prozess- &
Projektmanagement



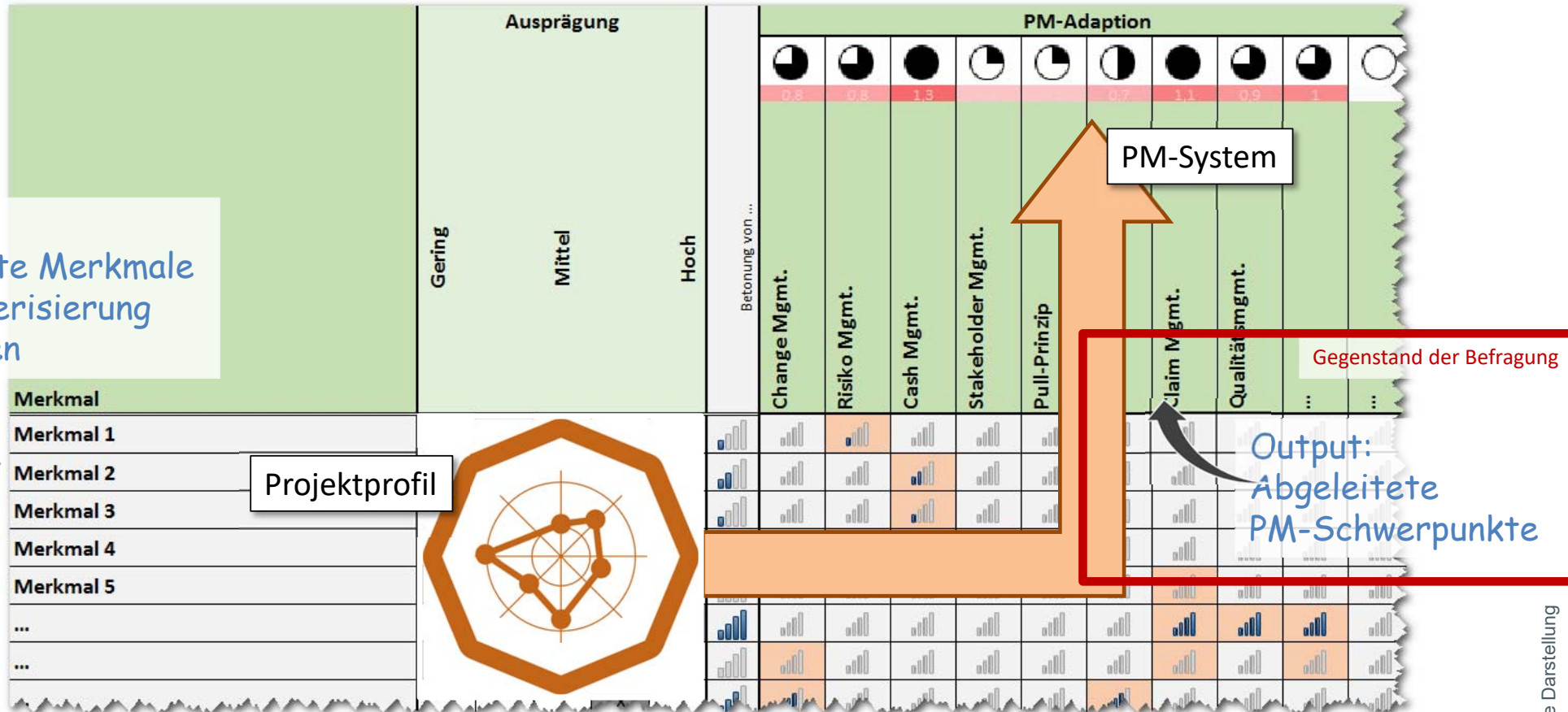
Design der Befragung

Abstract zur Befragung

- Entscheidend für einen **erfolgreichen Projektverlauf** kann eine **Typisierung des Projekts** in einer frühen Initiierungsphase sein.
- Viele der bekannten PM-Frameworks beinhalten mehr oder weniger explizit die Forderung nach einer **projektspezifischen Ausgestaltung des PM-Systems** – ohne diese zu operationalisieren.
- Mithilfe identifizierter Kriterien zur **Projektcharakterisierung** sollen nun die **Handlungskonsequenzen** bei Vorliegen einzelner Merkmale abgeleitet werden.
 - Liegt beispielsweise eine schlechte Planbarkeit vor, dann empfiehlt sich eine iterative Vorgehensweise mit empirischer Prozesskontrolle
 - Bei einem Organisationsprojekt ist das Change Management zu betonen u.s.w.
- Befragt wurden (nicht repräsentativ) Projektmanagement-Experten aus den Fachgruppen „PM an Hochschulen“ sowie „Multi-Projektmanagement“ der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. im Zeitraum FEB/MRZ 2020.

Adaption des PM-Systems – Methodischer Hintergrund

Input:
Identifizierte Merkmale
zur Charakterisierung
von Projekten



Kriterien zur Projekt-Charakterisierung* (I)

Kriterium	Maximalausprägung
Komplexität (fachlich-inhaltlich)	Hoch, nicht überschaubar, starke Vernetzung der Elemente mit viel Dynamik
Komplexität (sozial-kommunikativ)	Viele Beteiligte, hoher Administrations-/Koordinationsaufwand, große Dynamik
Geografische Verteilung des Teams	An vielen Standorten verteilt, überregional, ggf. international/global
Commitment	Kritisch, Krisen und Widerstand zu erwarten
Erfahrung	Nicht vorhanden, muss aufgebaut werden, keine Standards
Interdisziplinarität	Viele Fachbereiche
Aufwand, personell	Hoch, erfordert zusätzliche Ressourcen, Tagesgeschäft wird unterbrochen
Aufwand, zeitlich	Hoch, erfordert zusätzliche Ressourcen, Tagesgeschäft wird unterbrochen
Aufwand, finanziell	Investitionssumme hoch, benötigt ausgeprägte Vorkehrungen

*) Quelle: Hüsselmann et al. (2019): Zielgerichtete Adaption des Projektmanagements, THM

Kriterien zur Projekt-Charakterisierung (II)

Kriterium	Maximalausprägung
Auftraggeberschaft	Externer Auftraggeber
Leistungserstellung, materiell	Hoher Anteil, Projektergebnis stark abhängig
Leistungserstellung, immateriell	Hoher Anteil, Projektergebnis stark abhängig
Qualitätsanforderungen	Maximale Kritikalität, ausgeprägter zusätzlicher Ressourcenverzehr, hohes Risiko
Dringlichkeit	Hoch, Termin fixiert, zeitkritisch
Strategische Bedeutung	Hoch, strategisch bedeutsam für gesamtes Unternehmen
Innovationsgrad	Hoch, radikal, keine Standards vorhanden, Risiko hoch
Planbarkeit	Schlecht, beinahe nicht planbar
Technologielevel	High-Tech, stark ausgeprägte Unsicherheiten oder Schwierigkeiten zu erwarten



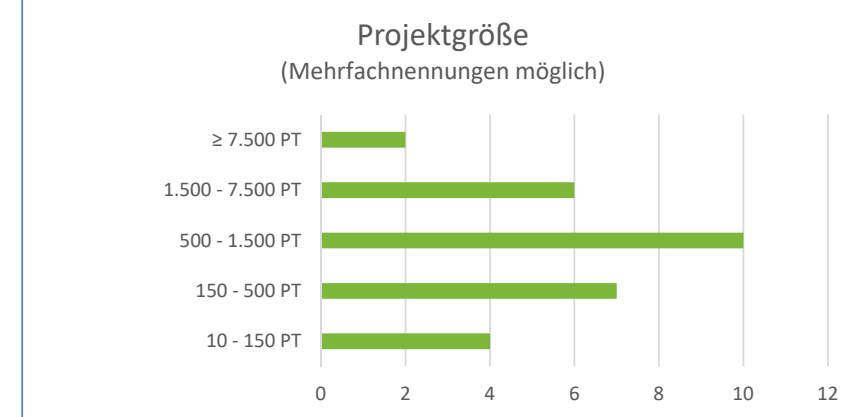
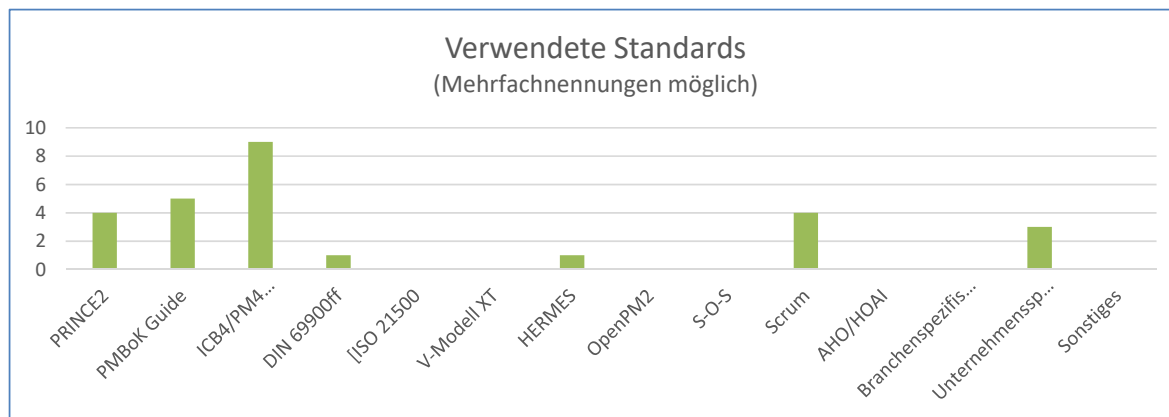
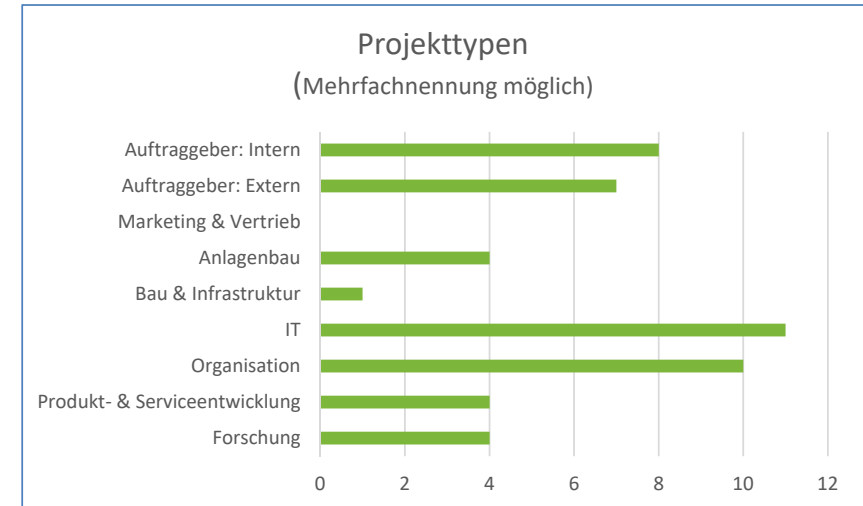
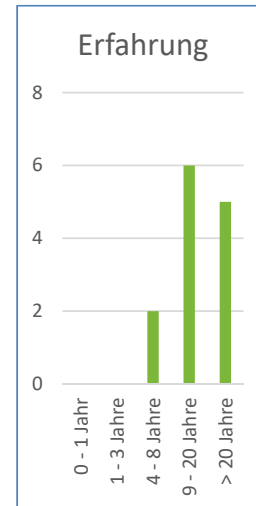
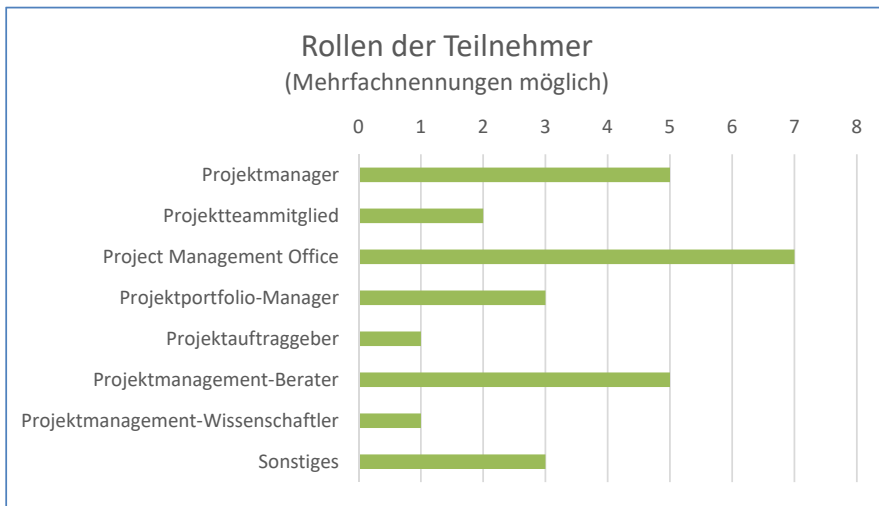
Demografische Info

Teilnehmer

- Die befragten PM-Experten sind zum großen Teil als **Projektmanager**, Mitarbeiter oder Leiter eines **PMO** oder **Projektmanagement-Berater** bzw. **-Trainer** tätig.
- Die Gruppe ist verhältnismäßig klein, aber mit durchschnittlich **mindestens 12,5 Jahren Projekterfahrung** als sehr erfahren zu charakterisieren.
- Die Ergebnisse werden daher – wenngleich nicht repräsentativ – als wertvolle Indikation erachtet.
- Die meisten Teilnehmer arbeiten in **IT- und Organisationsprojekten** und haben dabei gleichverteilt **interne** und/oder **externe Auftraggeber**.
- Dabei werden überwiegend die **klassischen Standards** eingesetzt, gefolgt von **Scrum** (inkl. SAFe) bzw. **unternehmensspezifischen PM-Systemen**.
- Die Projektgröße umfasst überwiegend **500 – 1.500 Personentage**.



Teilnehmerstruktur n = 13





Ergebnisse in der Übersicht

Erläuterung des Aufbaus der folgenden Folien

- Struktur der folgenden Ergebniszusammenfassung:

Projektmerkmal

z.B. „schlechte Planbarkeit“

➔ gestärktes Management von ...

- zu stärkende PM-Disziplinen
 - Top 3 der Antworten,
 - mind. 80% Zustimmung,
 - fett markiert bei > 90%
- z.B. „Management von Team & Kommunikation“

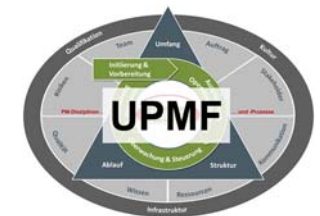
Merkmal

↓

Handlungs-
konsequenz



... orientiert an den PM-Disziplinen des



Findings – die Top 3-Konsequenzen* je Merkmal (I)

Merkmal << Konsequenz

Schlechte Planbarkeit

→ gestärktes Management von ...

- Inhaltlicher Breite & Tiefe (Scope)
- Team & Kommunikation
- Anforderungen & Qualität
- Beschaffung & Ressourcen

Hohe fachlich-inhaltliche Komplexität

→ gestärktes Management von ...

- Auftrag & Business Case
- Inhaltlicher Breite & Tiefe
- **Team & Kommunikation**
- Wissen & Konfiguration

Hoher Innovationsgrad

→ gestärktes Management von ...

- Chancen & Risiken
- Team & Kommunikation

*) tlw. Punktgleichheit | fett = führend & ≥ 90%

Findings – die Top 3-Konsequenzen je Merkmal (II)

Merkmal << Konsequenz

High-Tech Technologiellevel

→ gestärktes Management von ...

- **Chancen & Risiken**
- Inhaltlicher Breite & Tiefe
- **Wissen & Konfiguration**

Hohe Qualitäts- anforderungen

→ gestärktes Management von ...

- Prozessen & Projektablauf
- Team & Kommunikation
- **Anforderungen & Qualität**
- **Wissen & Konfiguration**

Hohe strategische Bedeutung

→ gestärktes Management von ...

- Auftrag & Business Case
- **Chancen & Risiken**
- Team & Kommunikation

Findings – die Top 3-Konsequenzen je Merkmal (III)

Konsequenz << Merkmal

Externe Auftraggeberschaft

→ gestärktes Management von ...

- Auftrag & Business Case
- **Auftraggeber & Stakeholder**
- Anforderungen & Qualität

Hohe Dringlichkeit

→ gestärktes Management von ...

- **Auftraggeber & Stakeholder**
- **Prozessen & Projektlauf**
- Team & Kommunikation

Hoher Anteil materieller Leistungen

→ gestärktes Management von ...

- **Beschaffung & Ressourcen**
- ...

Findings – die Top 3-Konsequenzen je Merkmal (IV)

Hoher Anteil im- materieller Leistungen

→ gestärktes Management von ...

- Auftraggeber & Stakeholder
- Arbeits- & Organisationsstruktur
- Anforderungen & Qualität
- Wissen & Konfiguration

Hoher zeitlicher Aufwand

→ gestärktes Management von ...

- **Arbeits- & Organisationsstruktur**
- **Team & Kommunikation**
- Prozessen & Projektablauf
- Beschaffung & Ressourcen

Hoher finanzieller Aufwand

→ gestärktes Management von ...

- **Auftrag & Business Case**
- **Auftraggeber & Stakeholder**
- **Chancen & Risiken**
- Anforderungen & Qualität
- **Beschaffung & Ressourcen**

Findings – die Top 3-Konsequenzen je Merkmal (V)

Merkmal << Konsequenz

Hoher personeller Aufwand

→ gestärktes Management von ...

- **Auftraggeber & Stakeholder**
- **Chancen & Risiken**
- **Arbeits- & Organisationsstruktur**
- **Prozessen & Projektablauf**

Wenig Erfahrung

→ gestärktes Management von ...

- Chancen & Risiken
- Team & Kommunikation
- Anforderungen & Qualität
- Wissen & Konfiguration

Geringes Commitment

→ gestärktes Management von ...

- **Auftraggeber & Stakeholder**
- Team & Kommunikation
- Wissen & Konfiguration

Findings – die Top 3-Konsequenzen je Merkmal (VI)

Merkmal << Konsequenz

Hohe Interdisziplinarität

→ gestärktes Management von ...

- **Auftraggeber & Stakeholder**
- **Team & Kommunikation**
- Wissen & Konfiguration

Weite geografische Verteilung des Teams

→ gestärktes Management von ...

- Team & Kommunikation
- Prozessen & Projektablauf
- Arbeits- & Organisationsstruktur

Hohe soziale Komplexität

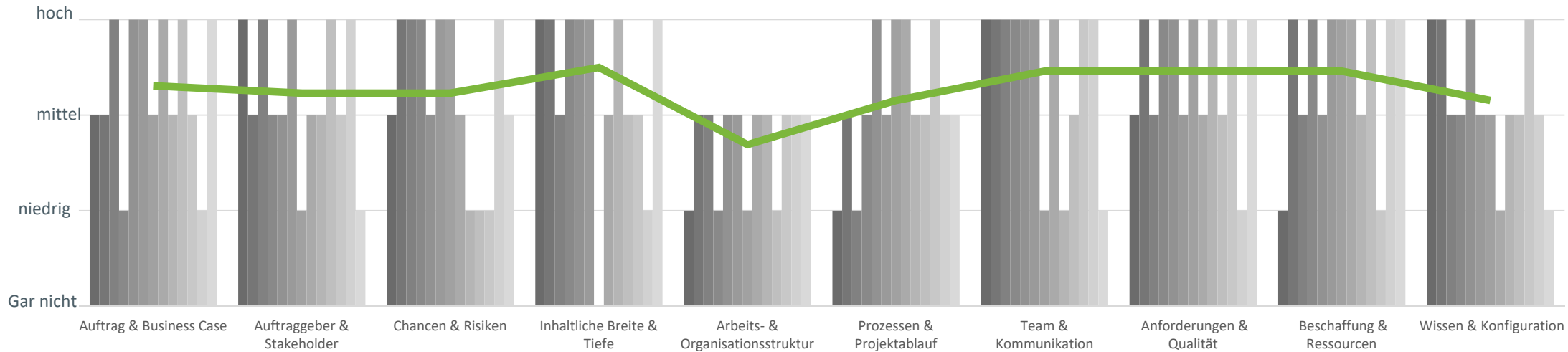
→ gestärktes Management von ...

- Arbeits- & Organisationsstruktur
- **Prozessen & Projektablauf**
- Team & Kommunikation



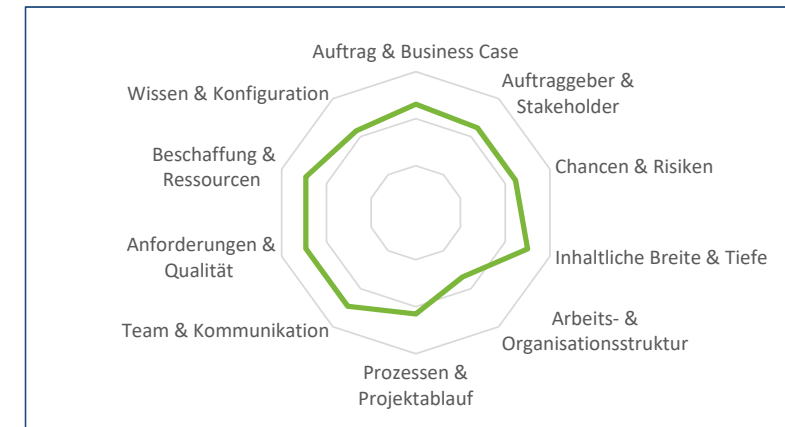
Ergebnisse im Detail

(Schlechte) Planbarkeit n=13

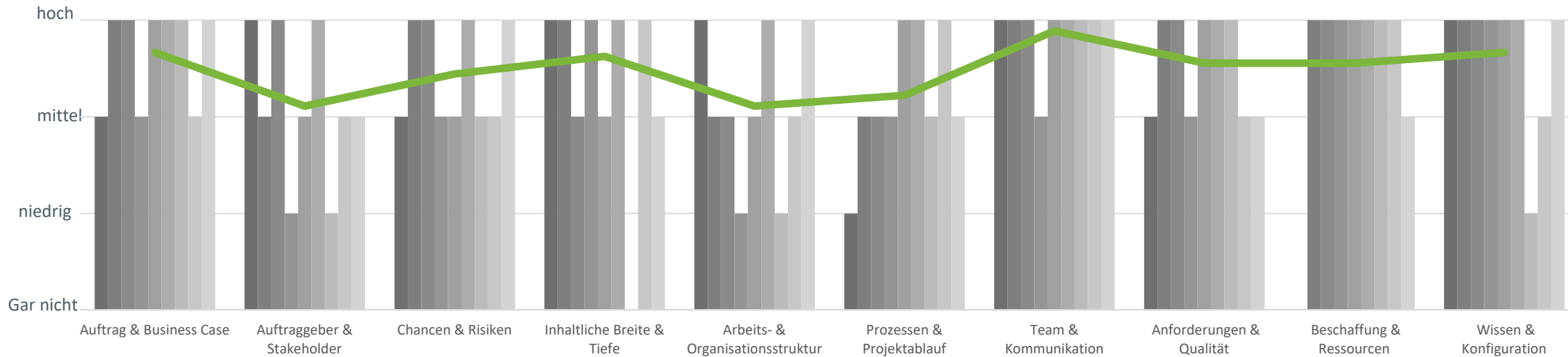


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Empirische Prozesskontrolle, iteratives Vorgehen, rollierende Planung
- Nutzung agiler Methoden (z.B. Scrum),
- Klärung: Welche Genauigkeit wird angestrebt? Wieviel Aufwand wird für die Erhebung der Istdaten aufgewendet?
- Iteratives Vorgehen mit hoher Tendenz von MVP, Lernschleifen in kurzen Zyklen
- Hohe Flexibilität, Offener Lernkultur, hoher Fehlertoleranz.
- Planbarkeit im klassischen Sinne - Projektumfang und -inhalt - ist heutzutage kaum noch gegeben. Dies erfordert eine Planbarkeit der Ressourcen:
 - ein ausgeprägtes Stakeholdermanagement und Kommunikation damit neue Anforderungen möglichst schnell bekannt werden
 - konstante Teams, die möglichst ohne Rüstzeiten und erneute Teambildung schnell auf Anforderungen reagieren können

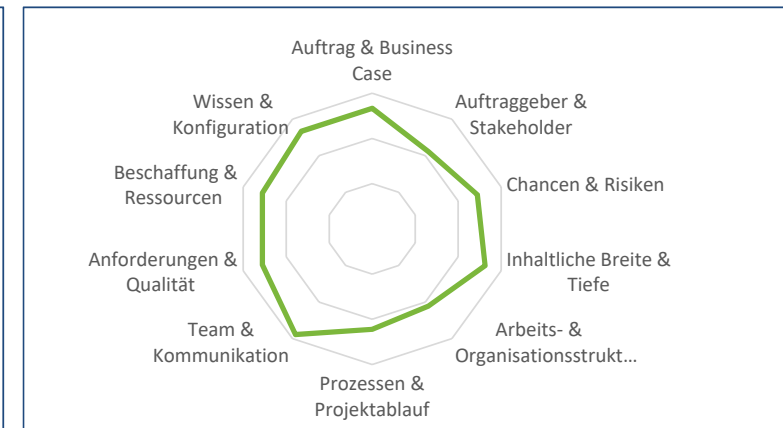


(Hohe) Komplexität (fachlich-inhaltlich) n=9

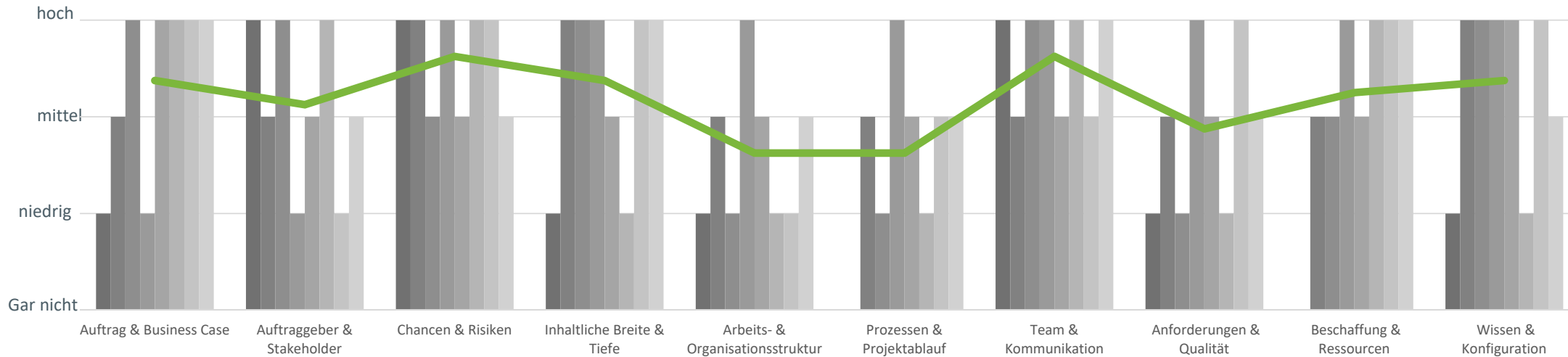


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Projekt klein halten
- Sinnvolle Reduktion des Scopes
- Struktur schaffen
- Untergliederung (Teilprojekte)
- High-Level-Planung
- Rollierende Planung
- Iteratives und/oder inkrementelles Vorgehen
- Integrations- und Architekturmanagement
- Fachliches Wissen über das Projekt

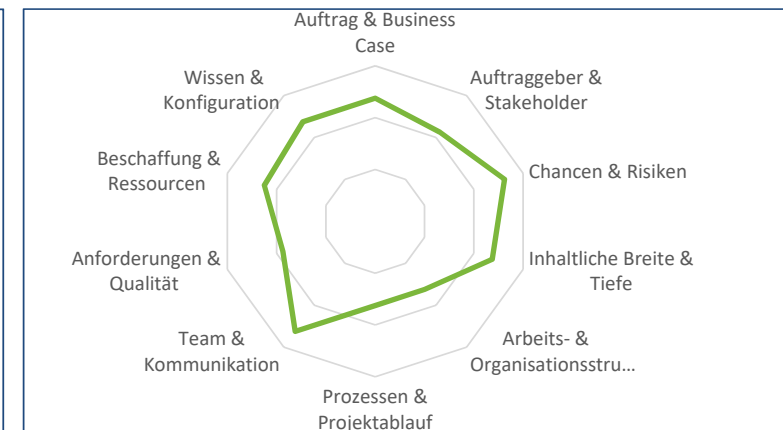


(Hoher) Innovationsgrad $n=8$

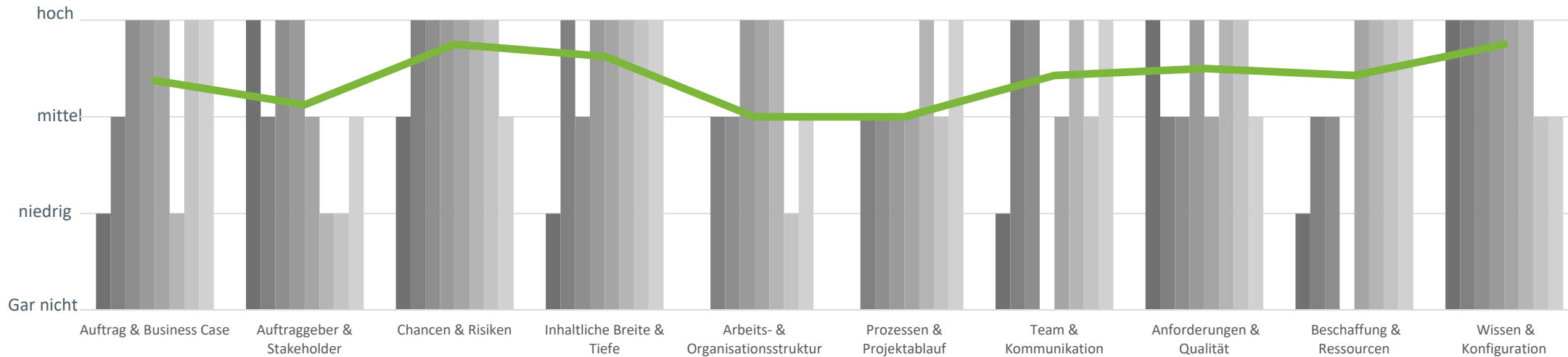


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Minimum Viable Product
- Stakeholder-Feedback, Kunden-/Nutzerbeteiligung
- Iteratives und/oder inkrementelles Vorgehen
- Prototyping
- Produkt-Vision
- Einbeziehen von Experten
- Joint-Ventures mit anderen Unternehmen
- Untergliederung (Teilprojekte)
- Klare Definition des Innovationsgrades (begrifflich)

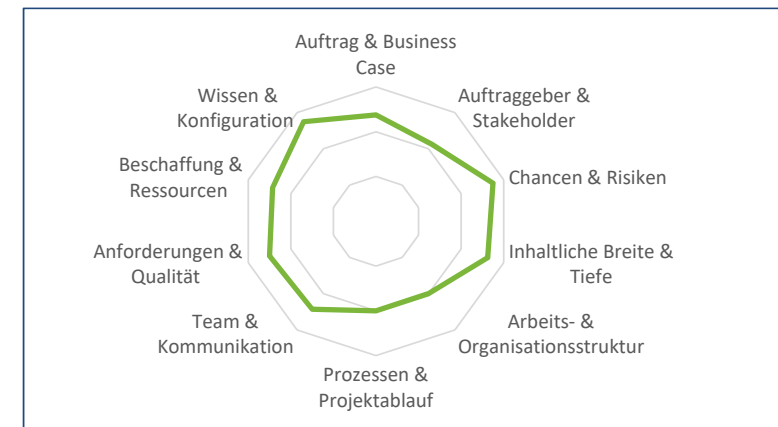


(High-End) Technologielevel n=8

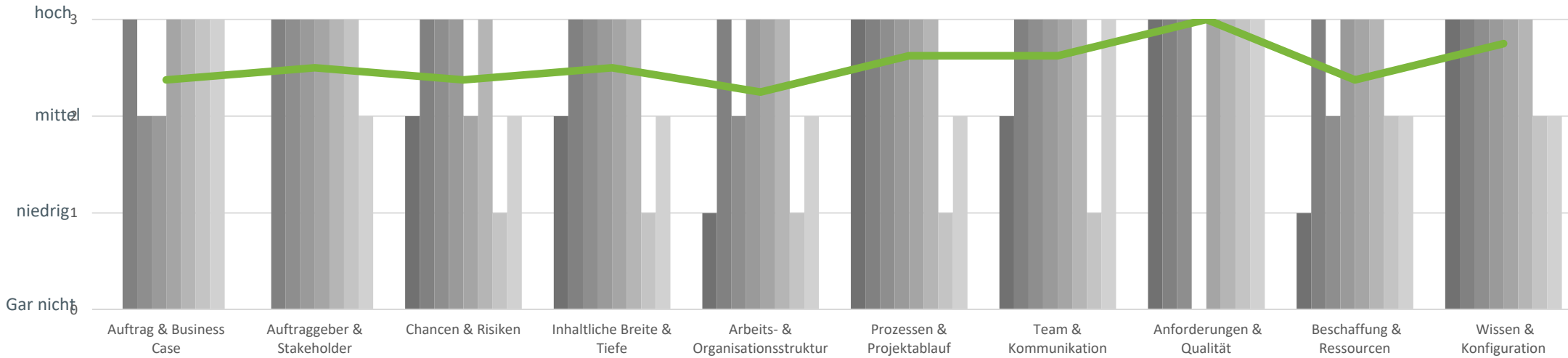


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Integrationsmanagement
- Spiralmodell
- Prototyping
- Testing
- verstärktes Risikomanagement
- Intensivere Zusammenarbeit mit Kunden
- Erfahrungsbasierte Besetzung des Projektteams
- Einbeziehen von Experten
- Joint-Ventures mit anderen Unternehmen
- Technologie als Projektunterstützungstool und nicht als Selbstzweck

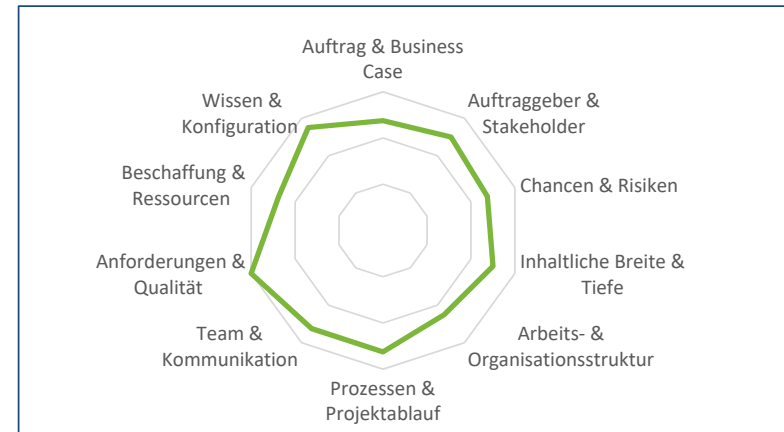


(Hohe) Qualitätsanforderungen n=8

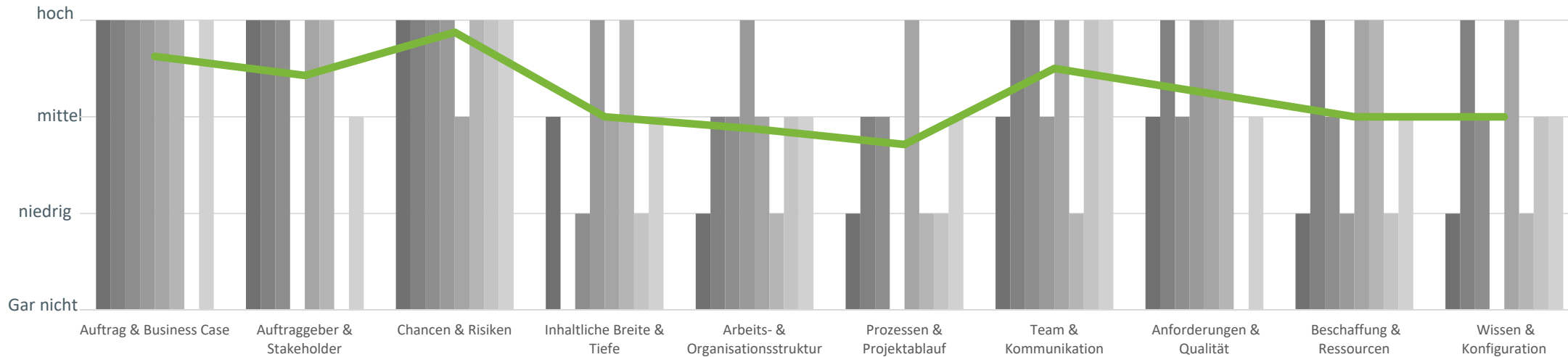


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Hoher Zeit- und Budgetanteil für QM-Aufgaben
- Verstärktes Qualitätsmanagement
- Klare Definition der Qualität über alle Projektphasen
- Einbeziehen von Experten
- Kunden-/Nutzerbeteiligung
- Forschungstätigkeit vor Projektstart

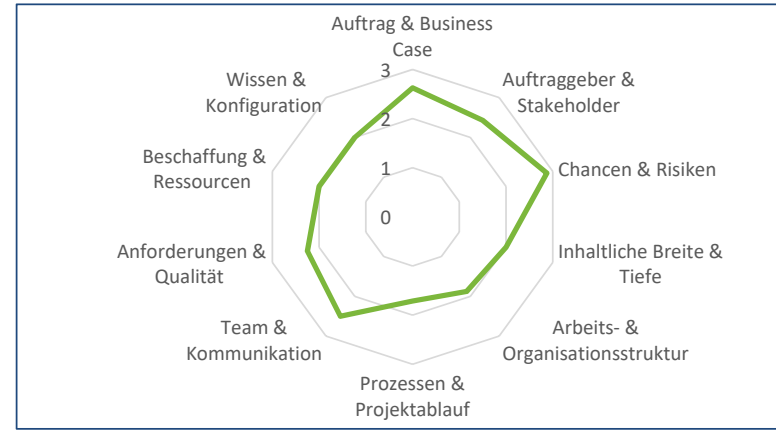


(Hohe) Strategische Bedeutung n=8

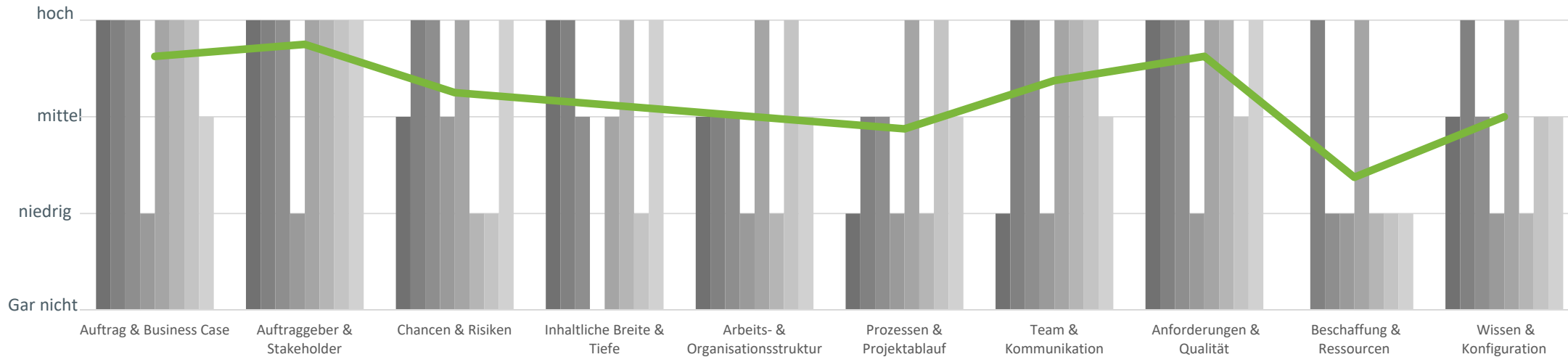


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Stakeholder-Beteiligung
- Sensibilisierung der Stakeholder
- Top Management-Beteiligung
- Erfahrungsbasierte Besetzung des Projektteams
- Change Management
- Verstärktes Projektcontrolling
- Häufigere Prüfzyklen
- Verstärktes Risikomanagement
- Klärung:
Wie erfolgt die Definition der Strategie vom Stakeholder oder innerhalb des Projekts?

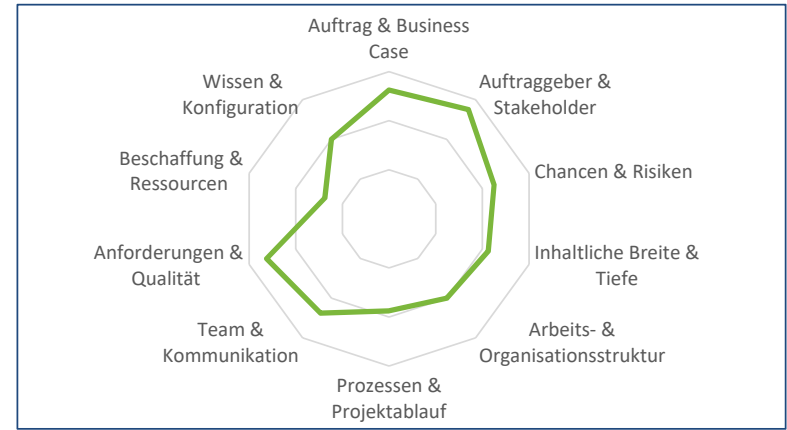


(Externe) Auftraggeberschaft n=8

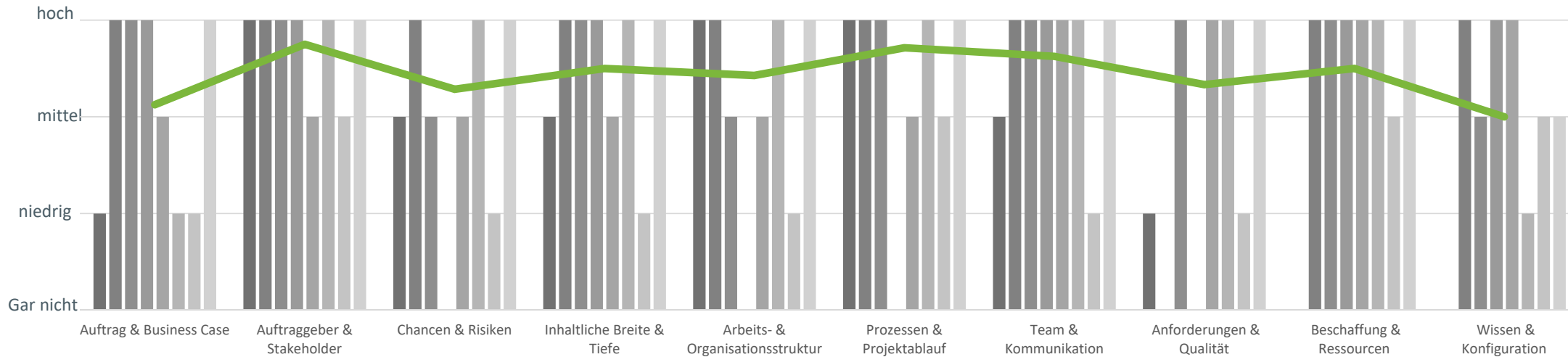


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Einbindung des Kunden
- Requirements-Management
- Vertrags- inkl. Claim-Management
- Berücksichtigung von Ausschreibeverfahren, Fristen etc.
- Verstärktes Qualitätsmanagement
- Klärung: Was ist die Erwartungshaltung des Auftraggebers an das Projekt
- Bewertung auch zum Projektabschluss durchführen

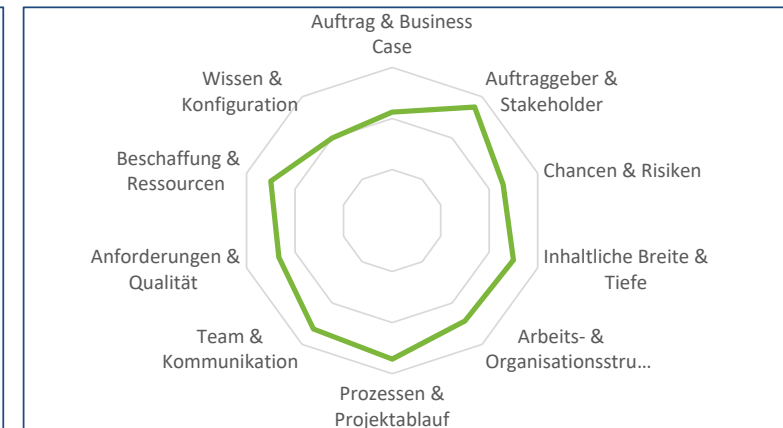


(Hohe) Dringlichkeit n=8

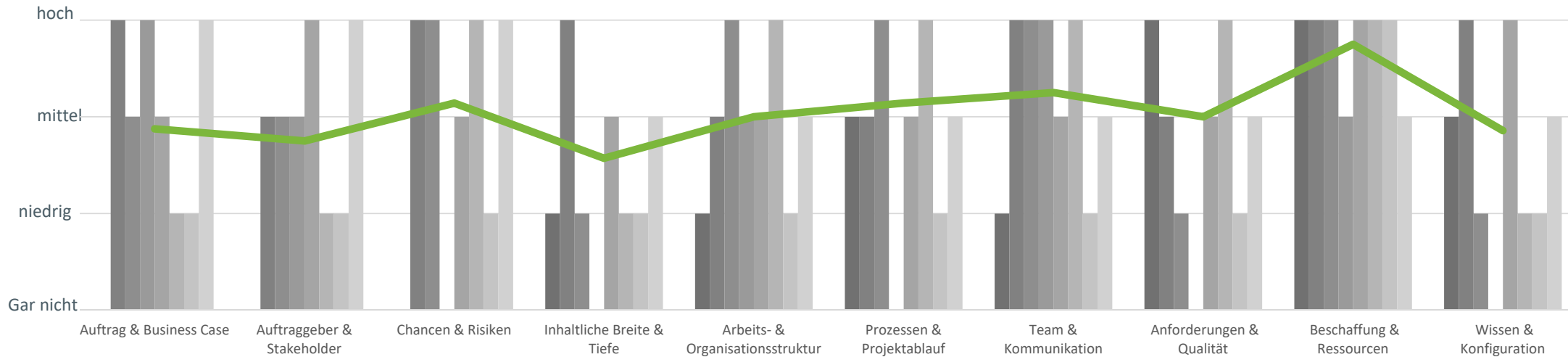


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Task-Force-Ansatz, ggf. unter Auslassung der üblichen Standards
- Priorisierung, ggf. Bypass üblicher Standards, insb. administrativer Anforderungen
- Kurze, klare Entscheidungs- und Eskalationswege
- Kein Multi-Tasking
- Einbinden von weiterem Personal (z.B. Freelancer)
- Verstärktes Zeitmanagement
- Klärung: Wer definiert die Dringlichkeit – Auftraggeber oder Projektressourcen ?

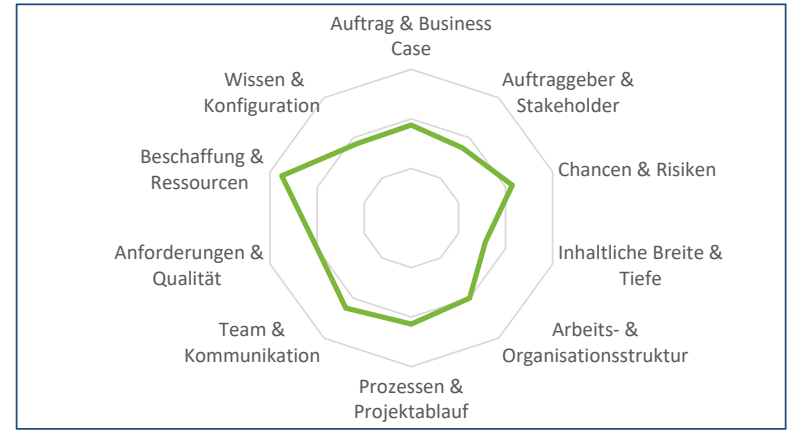


(Hoher Anteil) Leistungserstellung, materiell n=8

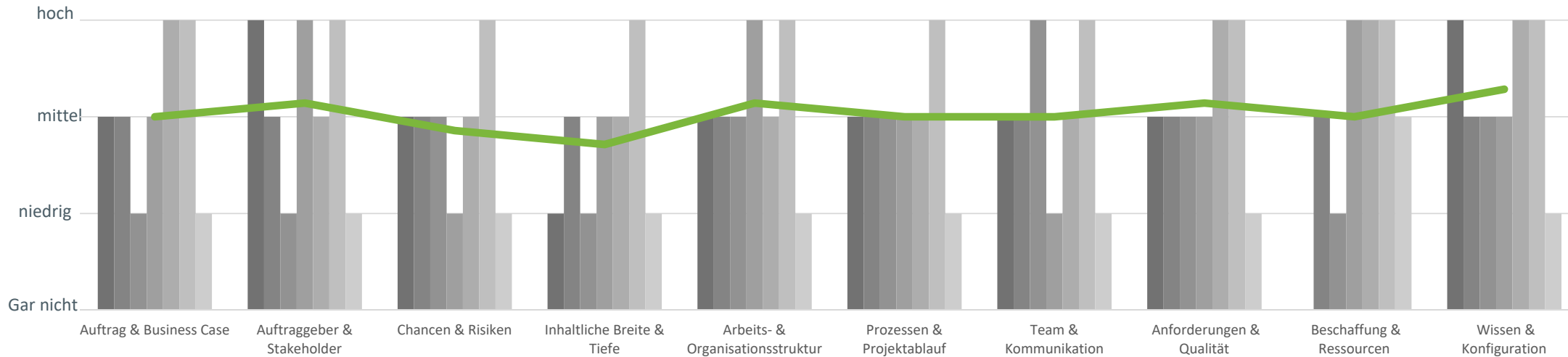


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Verstärktes Projektcontrolling
- Fokussierung des Supply-Chain-Managements
- Verstärkte Ressourcen- und Logistikplanung (z.B. Netzplantechnik)
- Konfigurationsmanagement
- Klärung:
 - Existieren Abnahmekriterien für die materielle Projekterfüllung?
 - Wie erfolgt die Behandlung von Abweichung (Prozesse)?

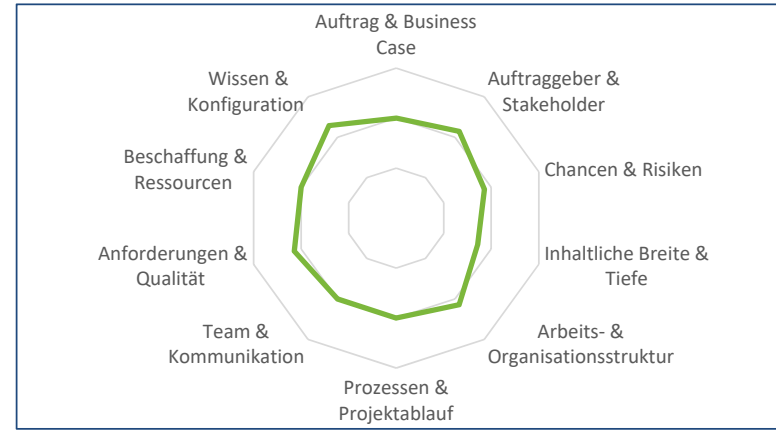


(Hoher Anteil) Leistungserstellung, immateriell n=7

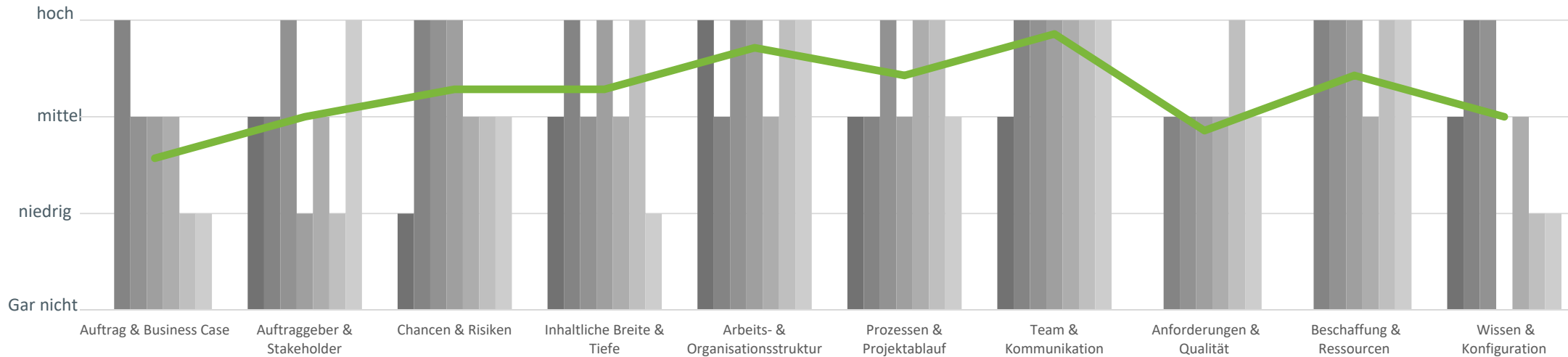


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Dokumentenmanagement
- Wissensmanagement
- Datenschutz und -sicherheit
- Klärung:
 - Welche Metrik kommt zum Ansatz von immateriellen Projektzielen?
 - Ist diese nachvollziehbar / revisionsfähig ?

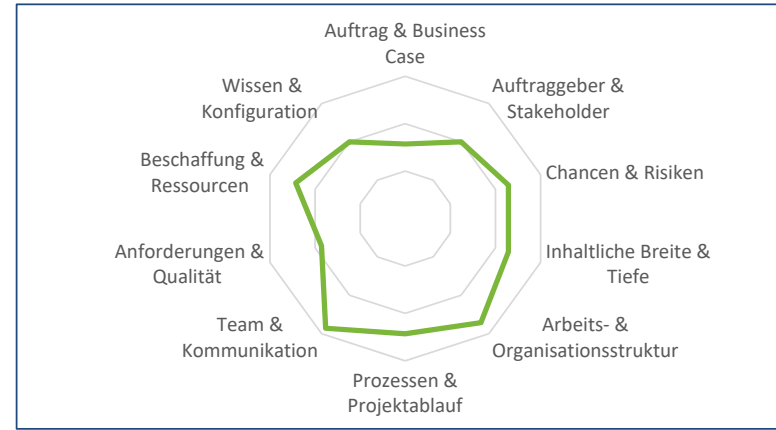


(Hoher) Aufwand, zeitlich n=7

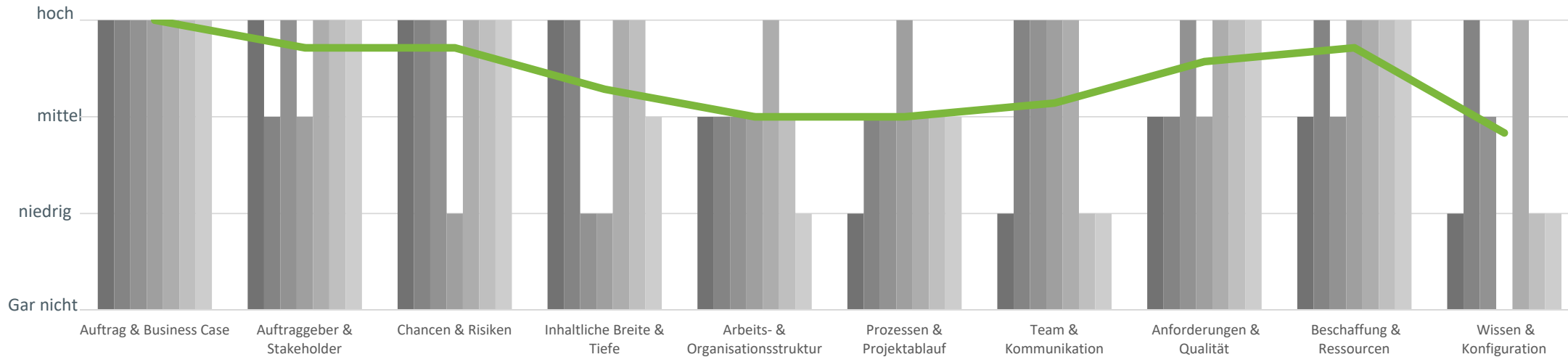


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Gute Abstimmung mit den Linienverantwortlichen
- Multi-Tasking vermeiden
- Quick Wins realisieren
- Nach Möglichkeit zeitliche Projektabschnitte mit autarken Ergebnissen definieren
- Einbinden von weiterem Personal (z.B. Freelancer)
- Beeinflussung der Fristen
- Klärung: Wie exakt ist die Aufwandsschätzung insbesondere beim Vergleich Plan/ist?

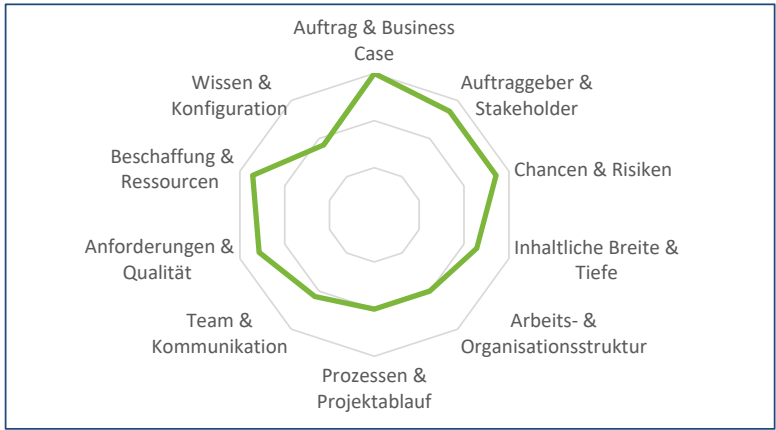


(Hoher) Aufwand, finanziell n=7

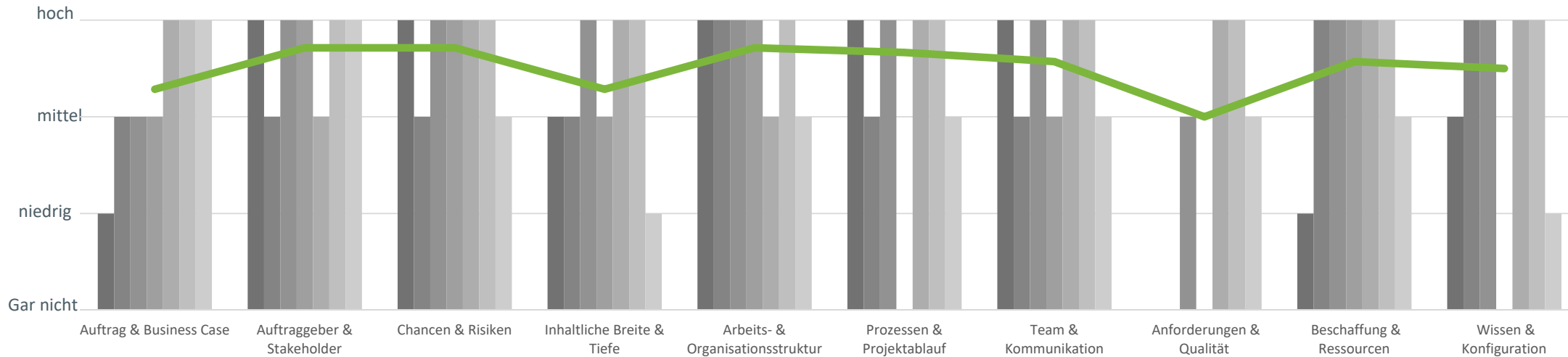


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Verstärktes Cash-Management
- Ggf. Beschaffung zusätzlichen Kapitals
- Verstärktes Projektcontrolling,
- Exakte und kontinuierliche Messung des Projektaufwandes über alle Projektphasen

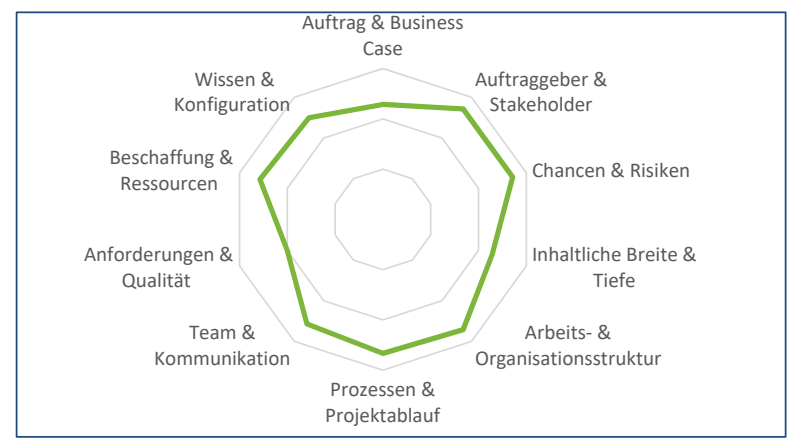


(Hoher) Aufwand, personell n=7

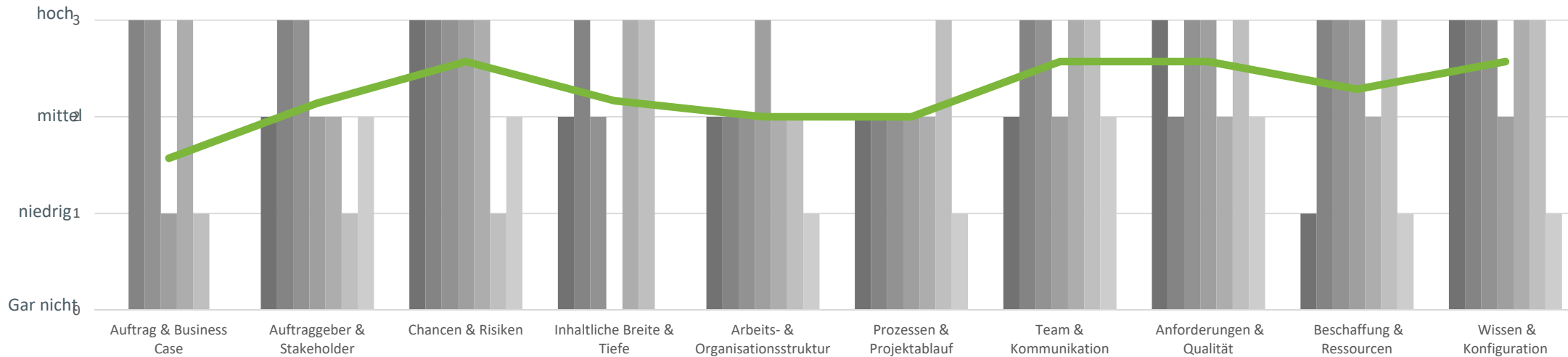


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Gute Abstimmung mit dem Linienmanagement
- Kapselung des Projekts (keine Matrixorganisation)
- Kein Multi-Tasking
- Einbeziehung der Linienverantwortlichen
- Effizientes und organisiertes Ressourcenmanagement
- Einbinden von weiterem Personal (z.B. Freelancer)
- Bewertung des personellen Ressourcen (Skills) sofern verfügbar und abbildbar

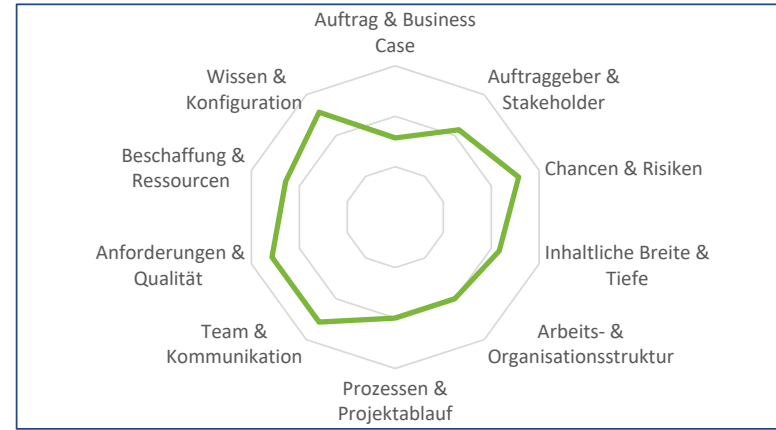


(Wenig) Erfahrung n=7

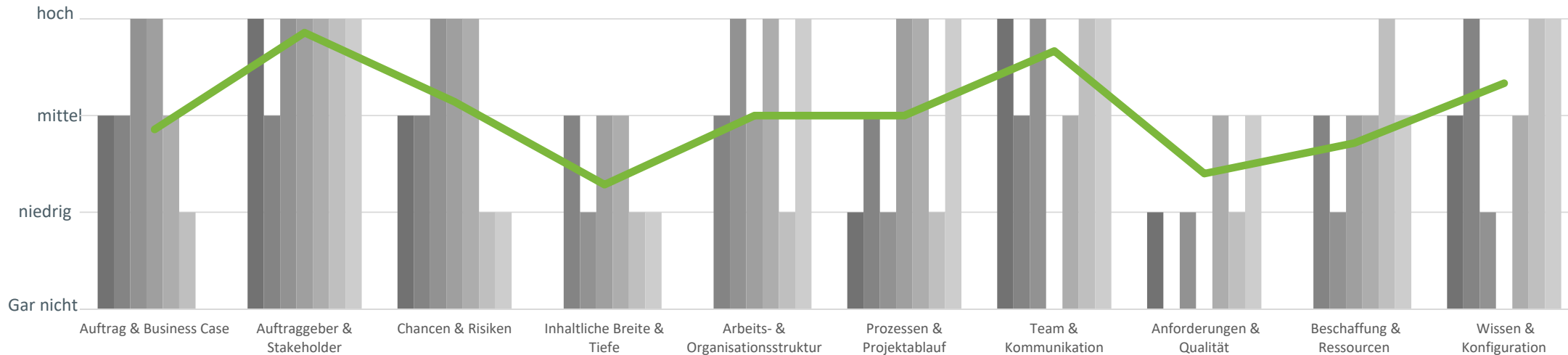


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Iteratives Vorgehen (Lernkurve)
- Einbeziehen von Experten
- Etablierung eines Lessons-Learned-Prozesses (Ausarbeitung von Standards)
- Wissensmanagement
- Klärung:
Wie erfolgt Wissensdokumentation/Kritik/Lessons Learned?

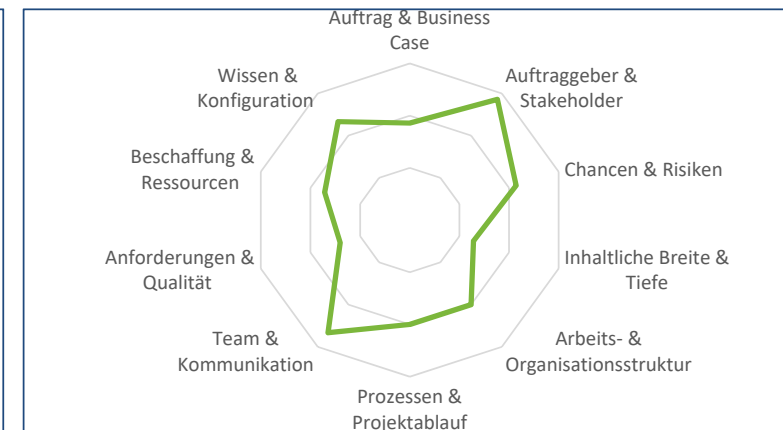


(Geringes) Commitment n=7

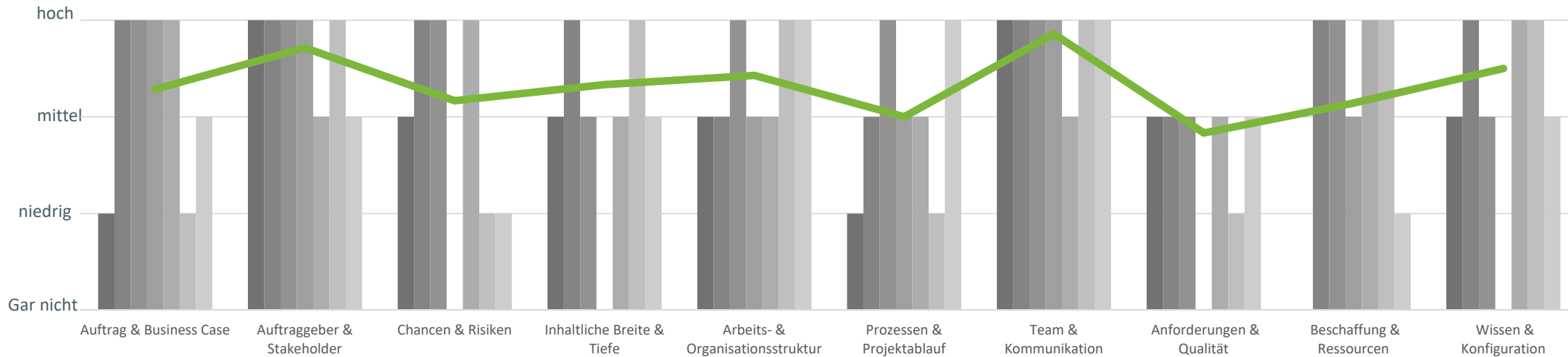


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Change Management stärken, verstärkter Fokus auf Change Management
- Mitarbeiterschulungen
- Top-Management-Beteiligung
- Ausrichtung auf Visionen
- Klärung:
Werden alle Projektbeteiligten regelmäßig informiert, um ein möglichst hohes Commitment zu erreichen?

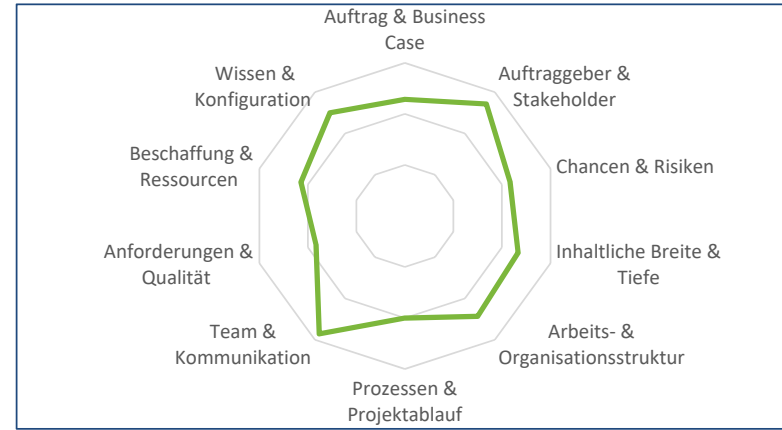


(Hohe) Interdisziplinarität n=7

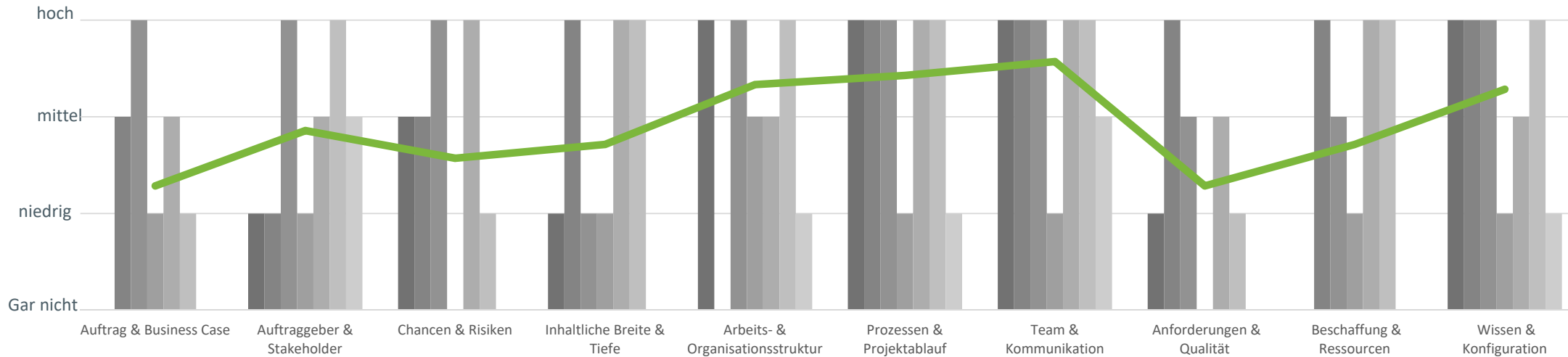


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Ausgeprägte Koordination & Kommunikation der Projektteilnehmer
- Team-Building
- Stakeholder-Management
- Fokussierung auf wertschöpfende Beteiligung (wo möglich)
- Klärung:
Wie wird Interdisziplinarität/Kreativität gefördert und unterstützt?

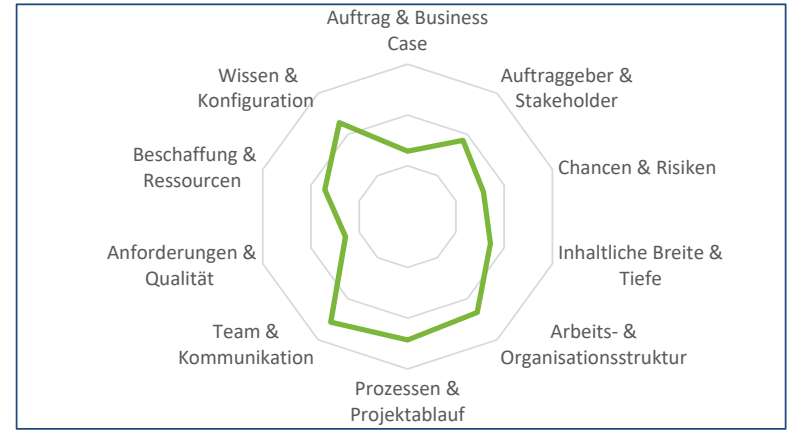


(Weite) Geographische Verteilung des Teams n=7

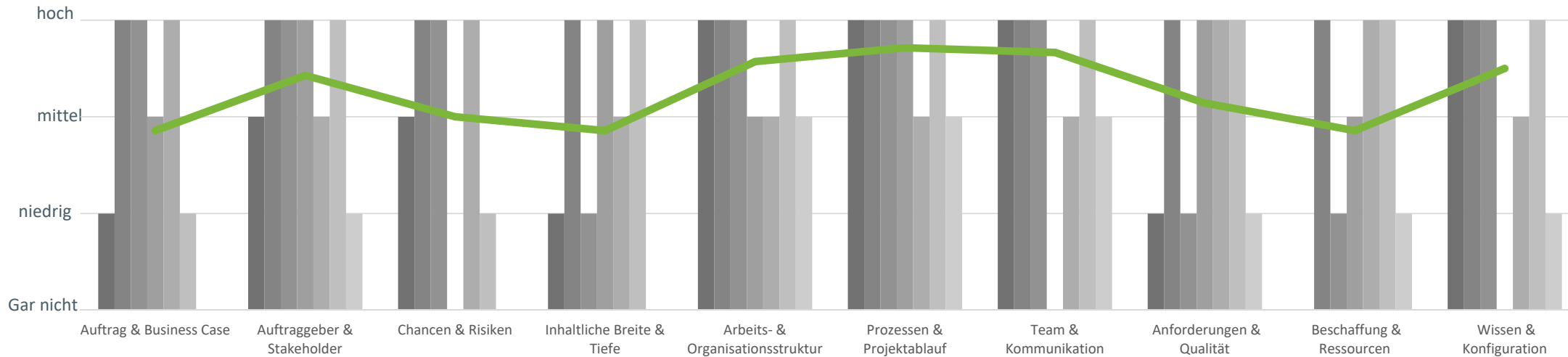


Spezielle Handlungsempfehlungen

- Wissensmanagement aktiv betreiben
- Ausgeprägte Koordination & Kommunikation der Projektteilnehmer
- Verstärktes Zeitmanagement
- Einsatz Kollaborations-Tool
- Klärung:
 - Wie wird geographische Verteilung technologisch unterstützt?
 - Kollaboration/Wissenssicherung ?

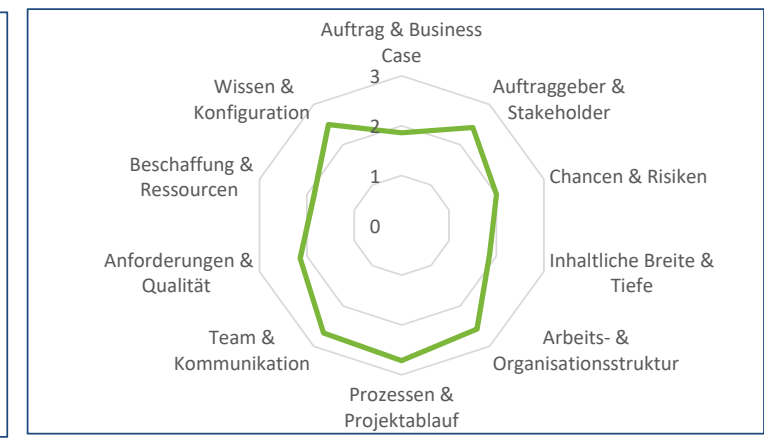


(Hohe) Komplexität (sozial-kommunikativ) n=7



Spezielle Handlungsempfehlungen

- Rollierende Planung
- Kommunikation stärken
- Ausgeprägte Koordination & Kommunikation der Projektteilnehmer
- Effizientes und organisiertes Ressourcenmanagement
- weitreichendere Planung
- Untergliederung (Teilprojekte)
- Klärung:
Wie werden Konflikte/Gaps erhoben/dokumentiert und behoben?





Resümee

Resümee

- Die anonym befragte Population waren die Mitglieder der GPM-Fachgruppen „**Multi-Projektmanagement**“ und „**PM an Hochschulen**“.
- Die Umfrage ist angesichts der aktiven Teilnehmerzahl **nicht als repräsentativ** zu betrachten.
- Gleichwohl können die Ergebnisse als **interessante Indikation** angesehen werden, da die Teilnehmerstruktur **viel Erfahrung** in der Domäne des Projektmanagements aufweist.

- Die TOP 3 der am höchsten priorisierten Antworten waren im Allgemeinen **eindeutig zu identifizieren**, teilweise mit klarem Favoriten.
- Z.B.: *Das Projektmerkmal „Hohe fachlich-inhaltliche Komplexität“ erfordert ein verstärktes Management von „Team & Kommunikation“.*
- Ergänzend sind eine Reihe wertvoller **spezieller Handlungsempfehlungen** identifiziert worden.

- Die Ergebnisse liefern **interessante Impulse für die weitere Ausgestaltung des Lean PM-Prinzips „Adaption des PM-Systems“**. Diese werden in die laufenden Design-Arbeiten im PPM Labor der THM eingebunden.



PPM

Labor für Prozess- & Projektmanagement

Vielen Dank für Ihr Interesse!



PPMLabor@wi.thm.de



www.xing.com/profile/Claus_Huesselmann



Process and Project

<https://www.process-and-project.net/impulse/>

<https://www.lean-projectmanagement.de>