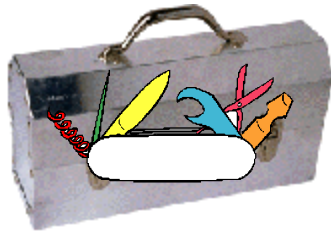


Herzlich Willkommen



Kniebisstr. 14
78083 Dauchingen
Tel: 07720 / 95037
Fax: 07720 / 95038
Mobil: 0160 / 53 21 094
Web: www.Gerhard-Kless.de
E-Mail: info@Gerhard-Kless.de

Ganzheitliches Projektmanagement



Erfolgsfaktoren für ein
erfolgreiches
Projektmanagement










Gerhard Kless, Kniebisstr. 14, 78083 Dauchingen, Tel. (07720) 95037, Fax (07720) 95038, E-Mail: info@Gerhard-Kless.de

1

Ganzheitliches Projektmanagement Themen



-  Warum Projektmanagement ?
-  Scheitern von Projekten
-  Definition und Projektphasen
-  Prozesskompetenz
-  Aufgaben und Kompetenzen
-  Das Angebot
-  Ausblick

Gerhard Kless, Kniebisstr. 14, 78083 Dauchingen, Tel. (07720) 95037, Fax (07720) 95038, E-Mail: info@Gerhard-Kless.de

2

Beruflicher Hintergrund

Service-Fachschule für Datenverarbeitung

Projektleiter von Großprojekten im Bereich Behörden,
Öffentlichen Verwaltungen, Versicherungen und Banken

Softwareleiter
Leiter Personalentwicklung



Unternehmensberater - Trainer - Coach

Ganzheitliches Projektmanagement
Organisationsentwicklung
Moderation von Gruppenprozessen und Konflikten
Coaching von Teams und Einzelpersonen

*Kniebisstr. 14
78083 Dauchingen
Tel: 07720 / 95037
Fax: 07720 / 95038
Mobil: 0160 / 53 21 094
Web: www.Gerhard-Kless.de
E-Mail: Gerhard.Kless@t-online.de*

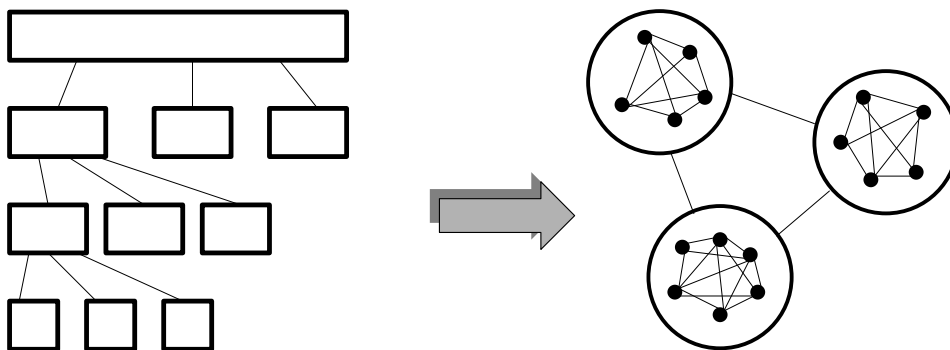
Trainer der Akademie für Personal- und Unternehmensentwicklung (A.P.U. München)
Zertifizierter NLP – Trainer (Society of NLP, USA)
Lehraufträge an der BA Villingen-Schwenningen
Lehrbeauftragter der FH Furtwangen



Warum Projektmanagement ?



Ganzheitliches Projektmanagement Unternehmen im Wandel der Zeit



Arbeistellige, hierarchische Organisation

Durch straffe, hierarchische Unternehmens-Organisation zusammengehalten

Flexible Teamwork- und Kooperations-Organisation

Zerstückelung der komplexen Arbeitsprozesse

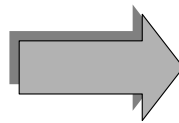
- hohe Spezialisierung
- Zersplitterung des Know How`s



- Viele Aufgabenstellungen können heute nur noch fach- und bereichsübergreifend gelöst werden
- Zusammenführung des Know-how`s verschiedener Spezialisten und Zulieferer
- Arbeiten werden nicht mehr hintereinander, sondern so weit wie möglich parallel (simultan) und in direkter Kommunikation gelöst

" Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen "

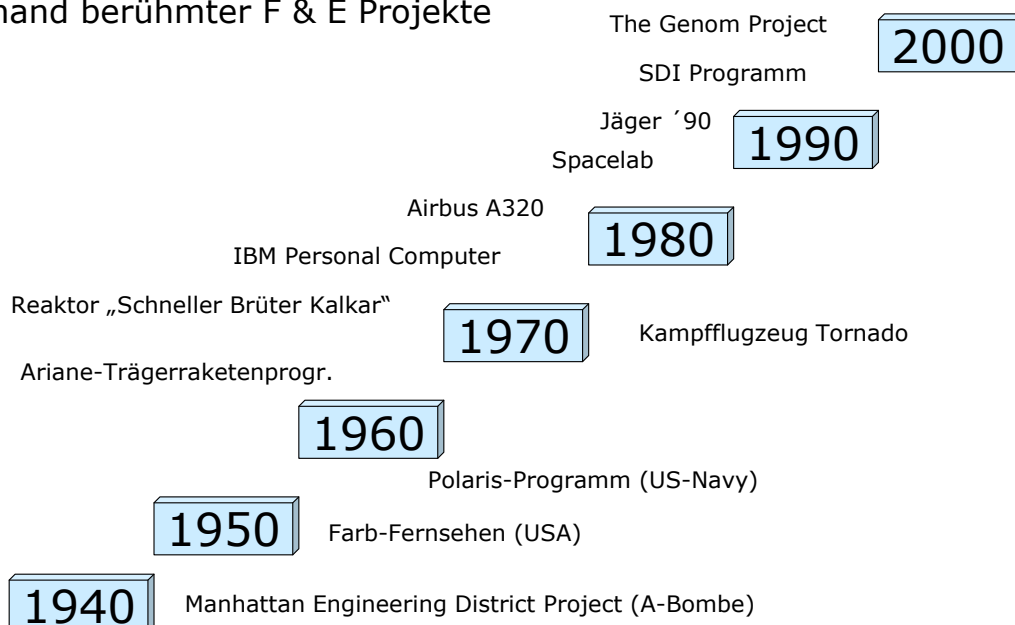
**Eberhard v. Kuenheim,
 Vorsitzender des Aufsichtsrats
 der BMW AG**



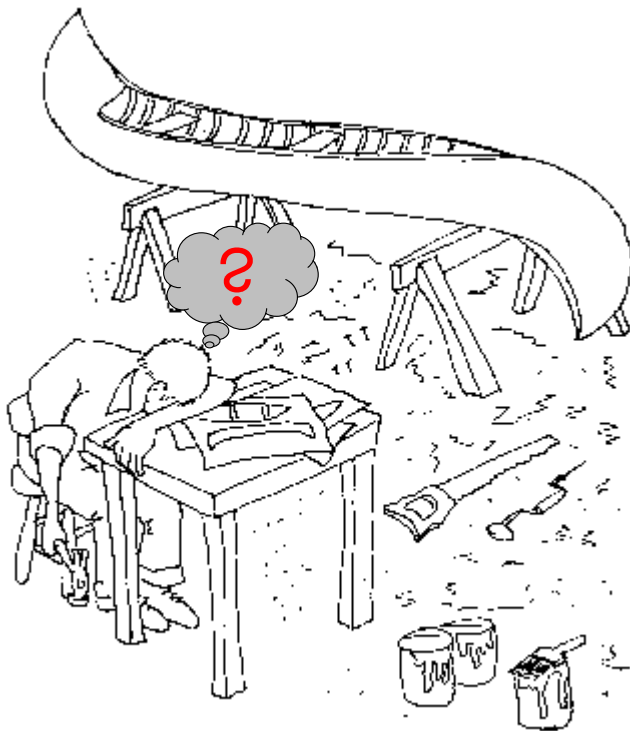
Auf Dauer wird dasjenige Unternehmen oder die Organisation erfolgreich sein, welche sich schnell und flexibel den ständig wechselnden Anforderungen anzupassen versteht



Geschichte des Projektmanagements
 ...anhand berühmter F & E Projekte



Scheitern von Projekten



Wieviele % der
Projekte
scheitern
oder werden
nie zu Ende
gebracht ?

> 70 %



Bild 1: Untersuchungsergebnisse der Standish Group über abgewinkelte Softwareprojekte.

Schaden in den USA durch gescheiterte oder den Faktor Zeit bzw. Kosten überschreitende SW-Projekte

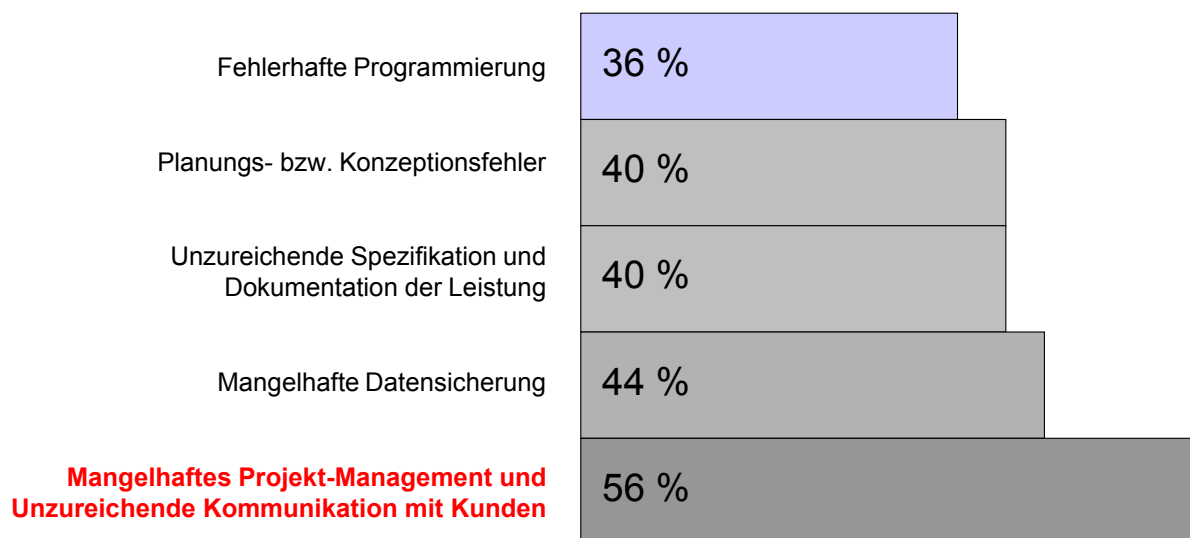
145 Milliarden Dollar

Alleine die gescheiterten Projekte (Failed) verursachten einen Schaden von ca :

78 Milliarden Dollar



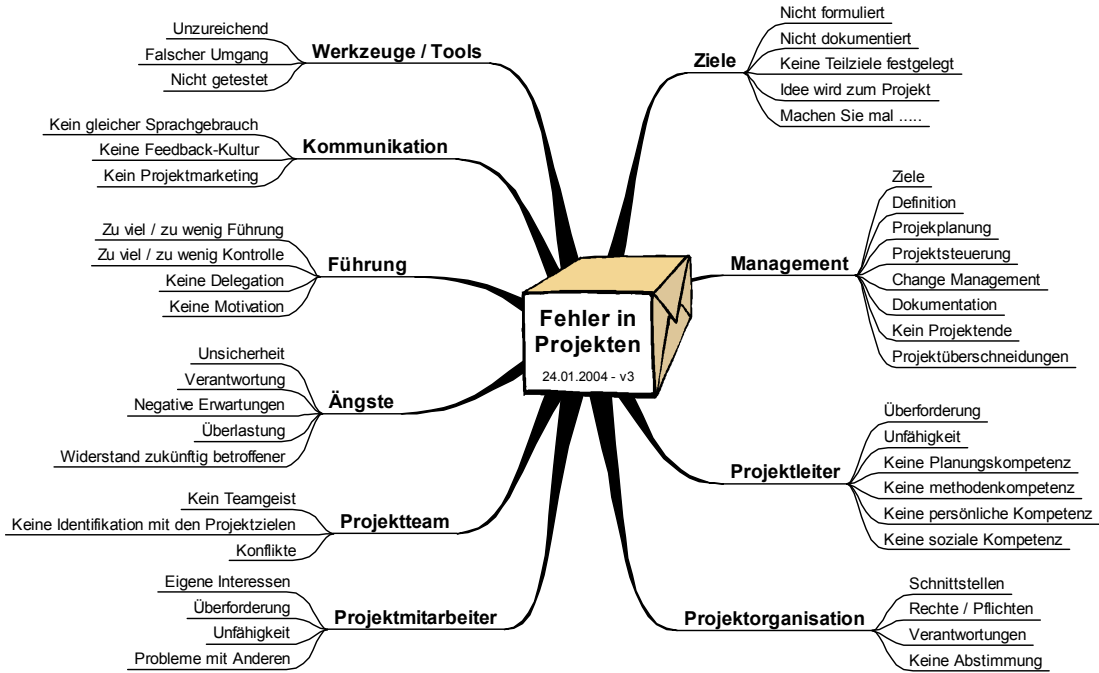
Ursache für Ansprüche gegenüber IT-Unternehmen



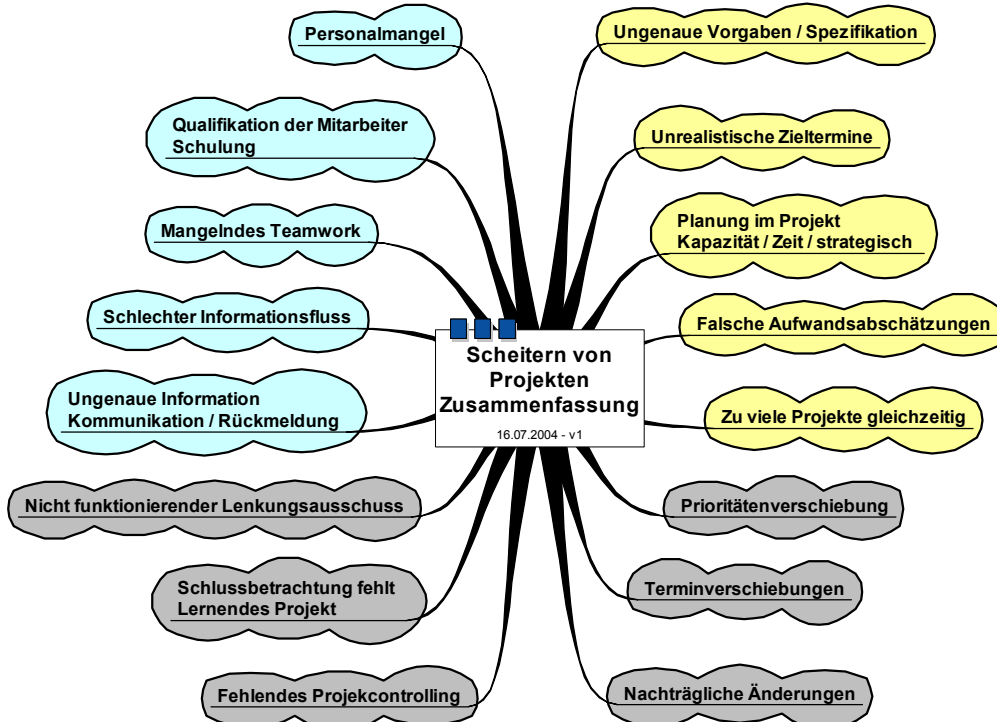
Quelle : risquon Underwriting GmbH



Mögliche Gründe für das Scheitern von Projekten



Mögliche Gründe für das Scheitern von Projekten - Praxisbeispiel



Definition und Projektphasen

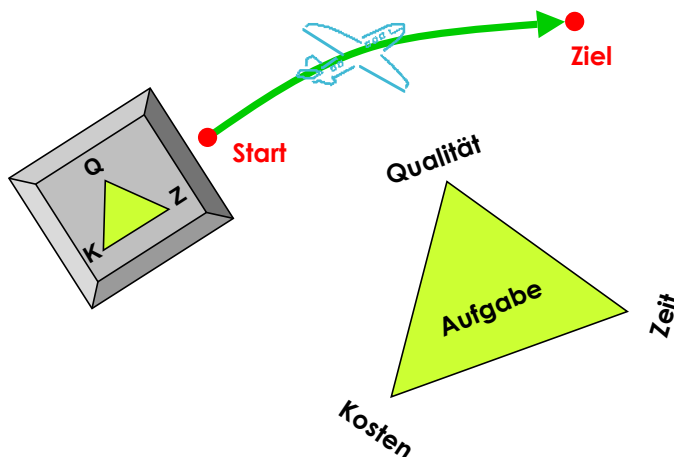


Ganzheitliches Projektmanagement Projektmanagement

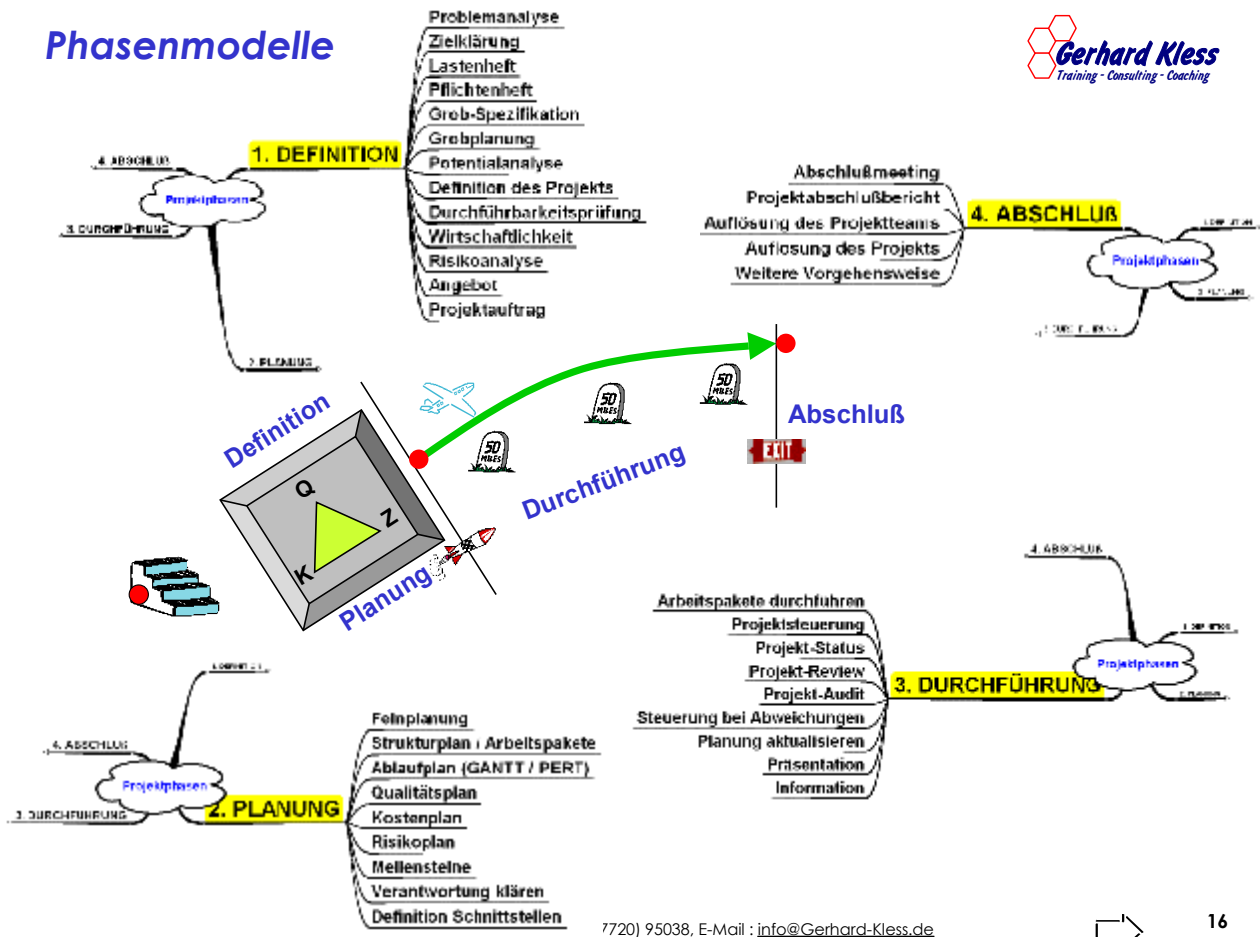
Definition von Projektmanagement nach DIN 69 901

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen und ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist wie z.B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation



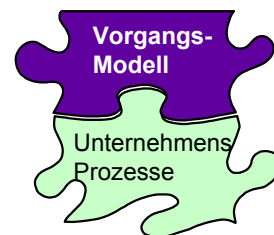
Phasenmodelle



Ganzheitliches Projektmanagement Phasenmodelle



- Wasserfall - Modell
- V - Modell
- Prototyping - Modell
- Spiral - Modell
- Unified Software - Prozess

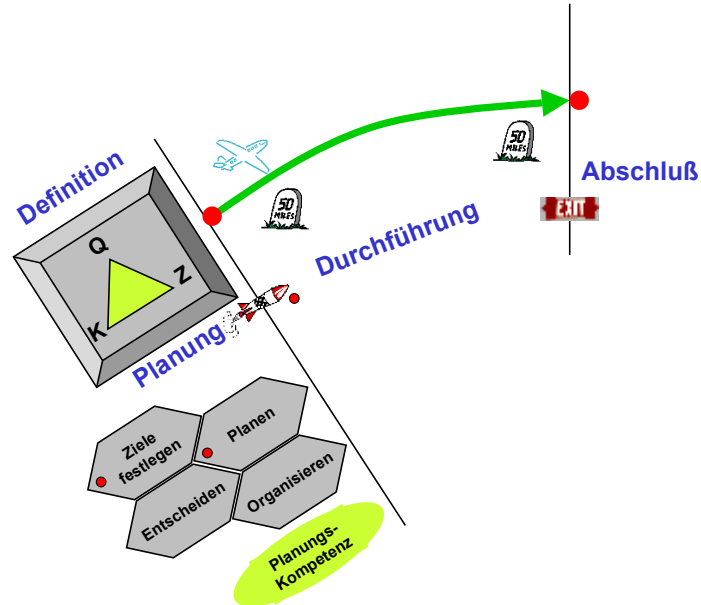


Vorgangsmodelle müssen in Abhängigkeit von Projektart, Unternehmen, Unternehmensprozesse angepasst und maßgeschneidert werden !

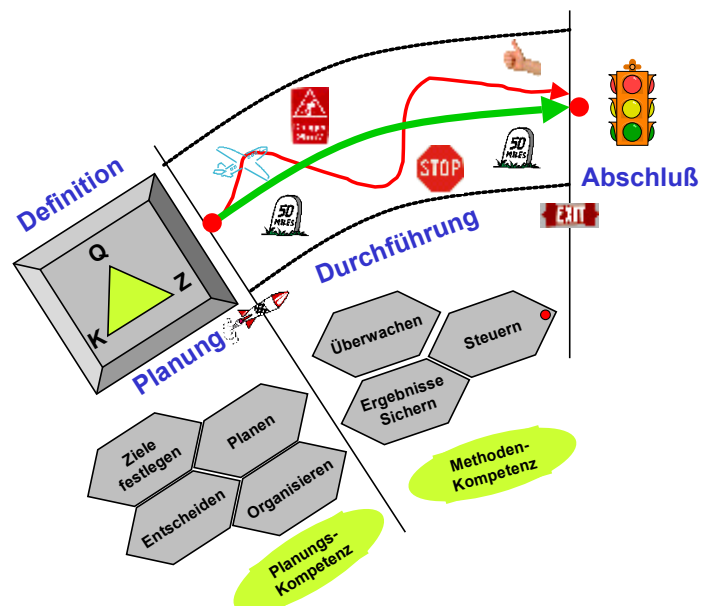
Gleiche / Ähnliche Projekte sollten gleich / ähnlich abgewickelt werden !



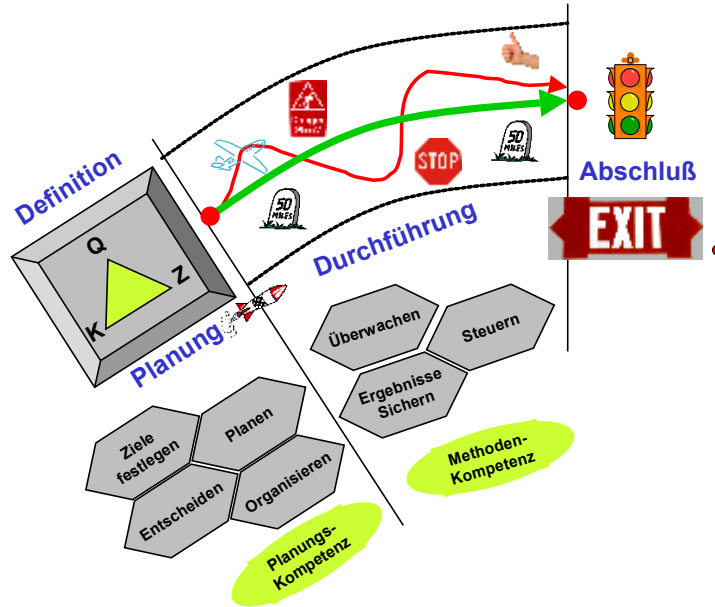
Definition und Planung des Projekts



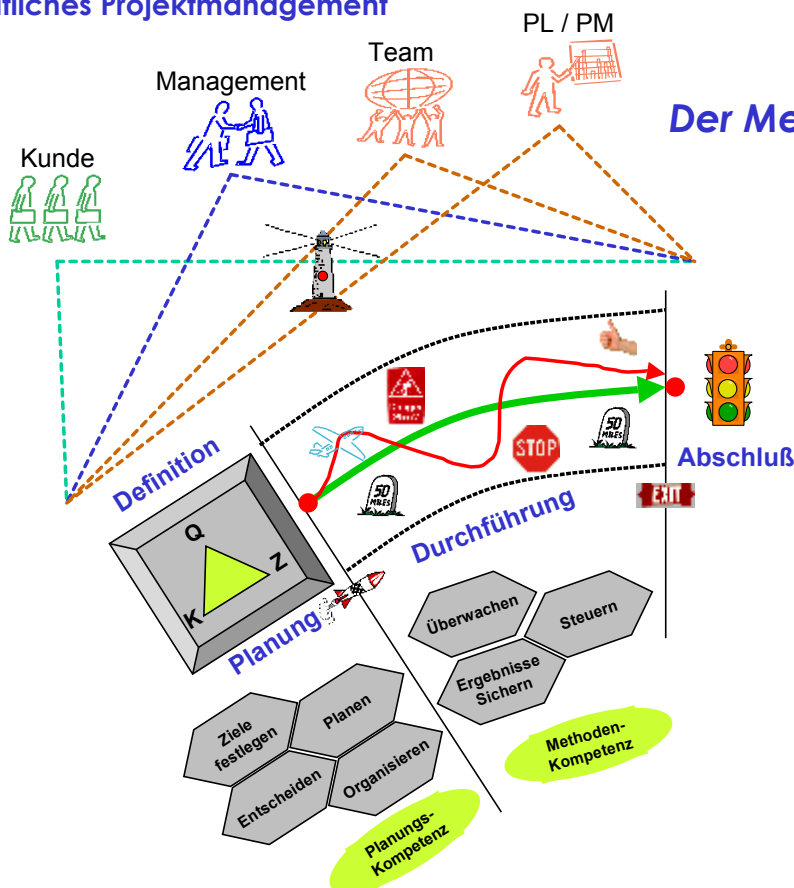
Durchführung des Projekts

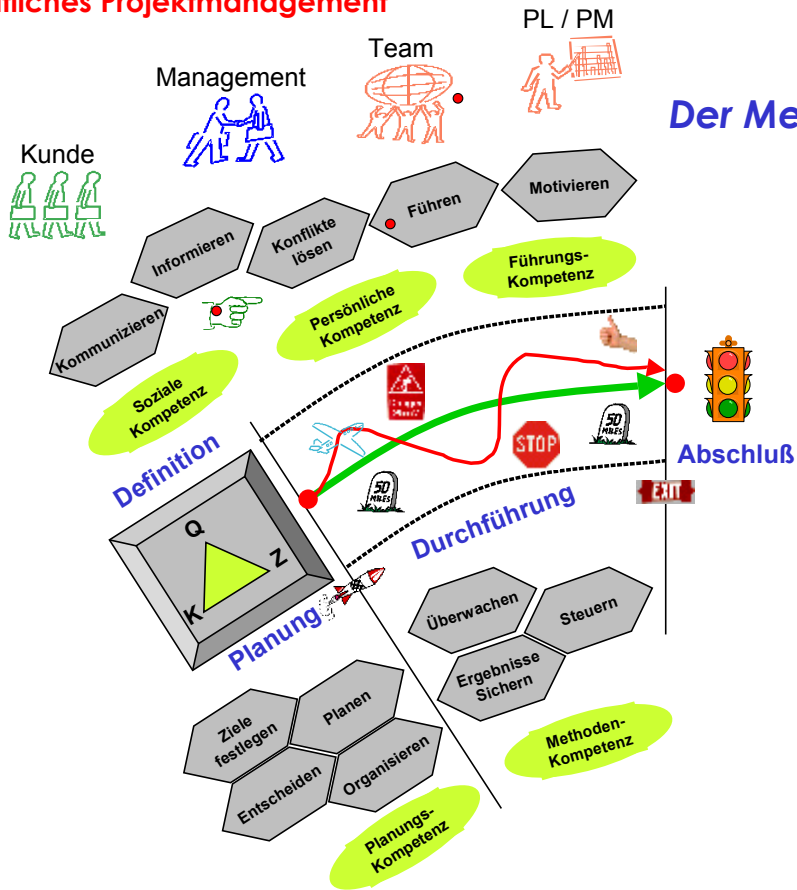


Projektabschluss

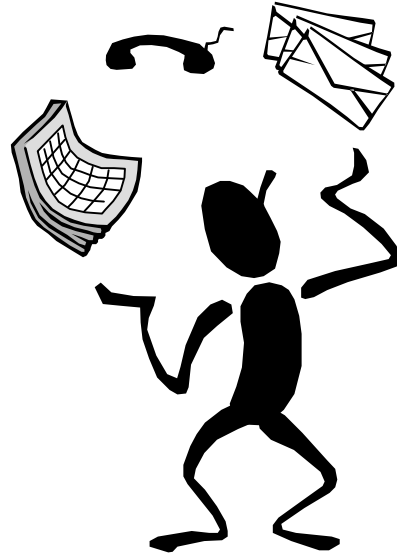


Der Mensch im Projekt



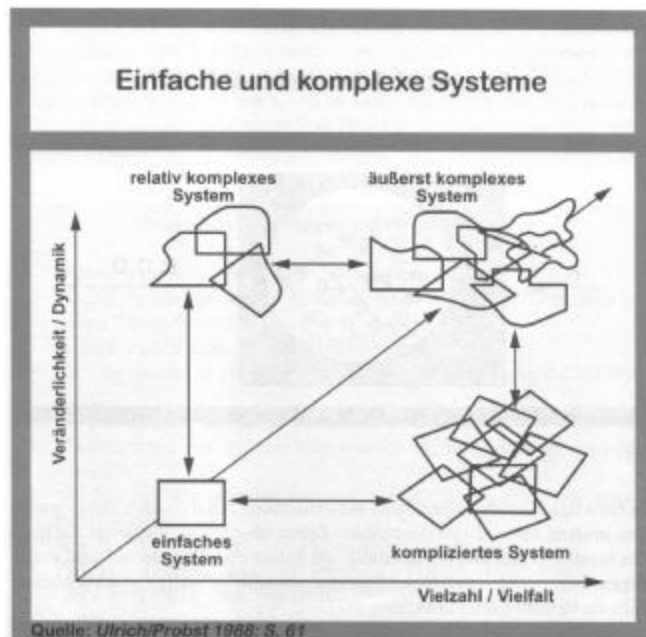


Prozesskompetenz



Modelle für das Projektmanagement

Anwendung des systemischen Denkens im Projektmanagement



„Projektmanagement widerspricht menschlicher Erfahrung und Intuition“

Wir haben Probleme mit ...

- ... der Komplexität und permanenten Veränderung
- ... dynamischen, zum Teil unbekanntem Erwartungen und Ausrichtungen
- ... der Komplexität des sozio-technischen Systems



Projekte ...

- ... sind komplexe Systeme
- ... bestehen aus vielfältigen, interdependenten Elementen
- ... sind dynamische Systeme
- ... beinhalten vielfältige Rückkopplungen
- ... beinhalten nichtlineare Beziehungen
- ... beinhalten „harte“ und „weiche“ Daten



Systematisches Denken ...

- ... betrachtet Netzwerke von Ursache-Wirkungsbeziehungen anstatt einzelner, isolierter Wirkungsbeziehungen.
- ... beschreibt Probleme durch Abgrenzungen und Zielorientierungen. Systeme werden durch die Identifikation von Elementen und Wirkungsbeziehungen bewusst modelliert.
- ... entwickelt Szenarios des Verhaltens eines Systemmodells über die Zeit. Es will die Eigendynamik des Netzwerks erfassen.
- ... umfasst die Fähigkeit, Lenkungsmöglichkeiten zur Gestaltung einer Systementwicklung zu erkennen und richtig dosiert einzusetzen.
- ... umfasst die Fähigkeit, Systeme weiterzuentwickeln, an neue Gegebenheiten anzupassen oder zu adaptieren.



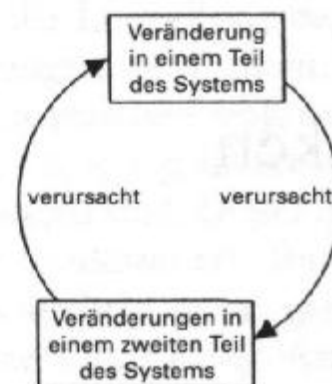
„Denken in Kreisläufen“

Verstärkende Rückkopplung

Neutralisierende Rückkopplung

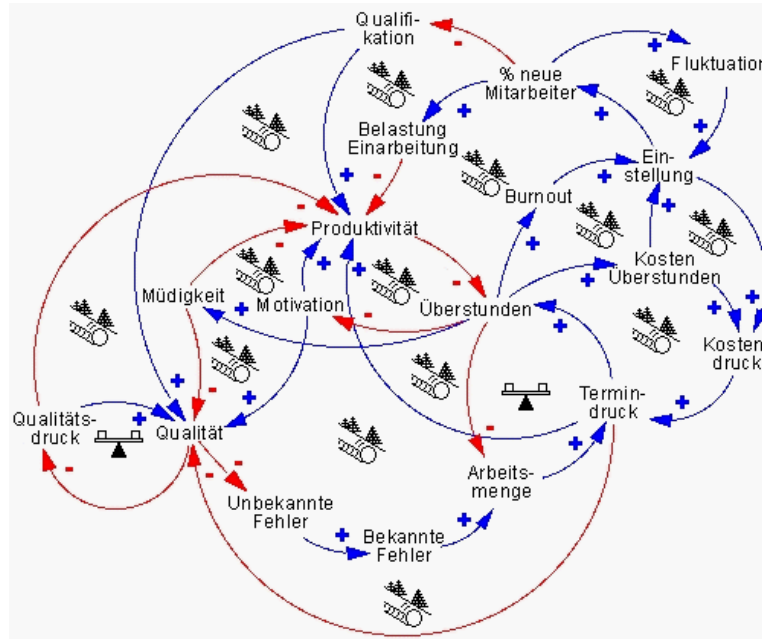
Vorwärtskopplung

Stabilität und das Gesetz der Hebelwirkung



Rückkoppelungskreisläufe

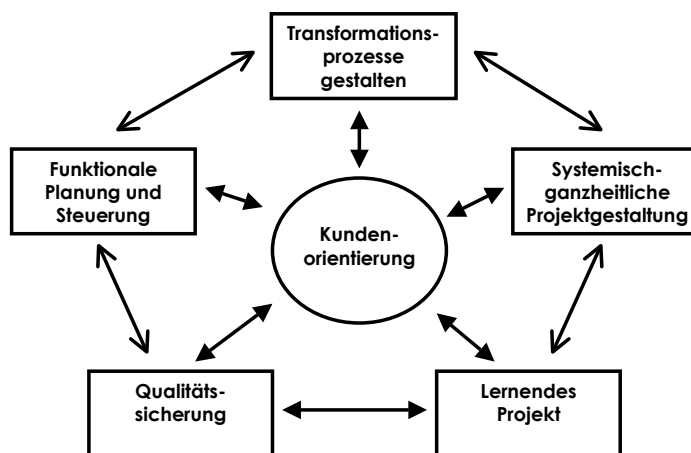




Anwendung des systemischen Denkens am Beispiel eines Softwareentwicklungsprojektes



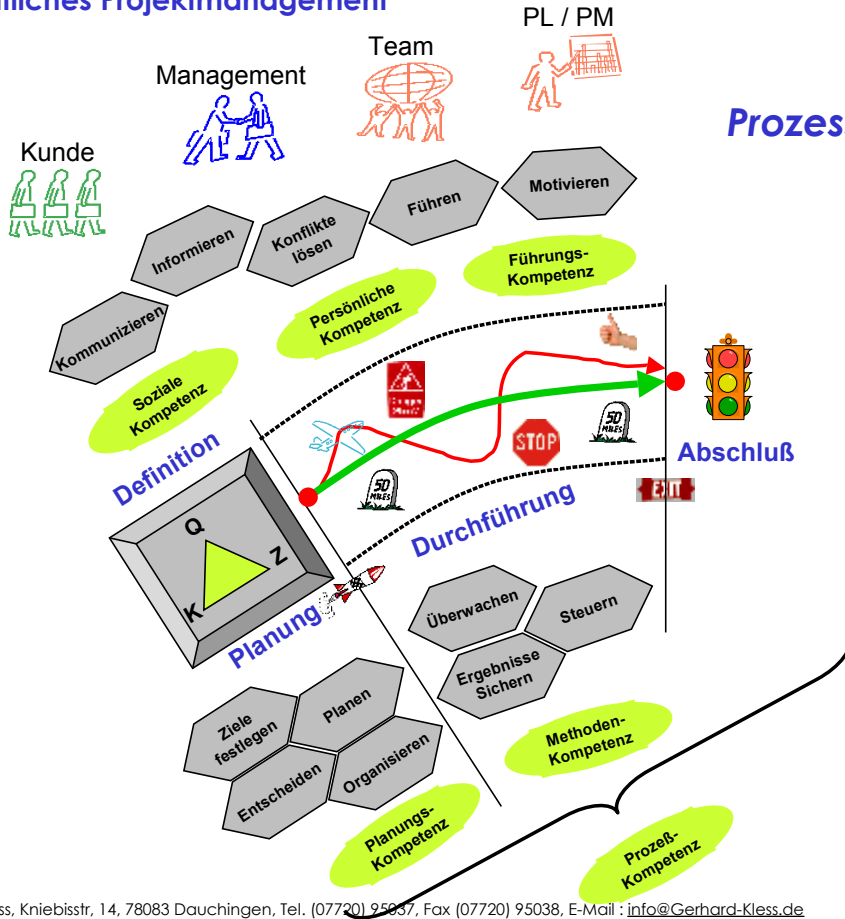
Prinzipien prozeßorientierter Projektgestaltung



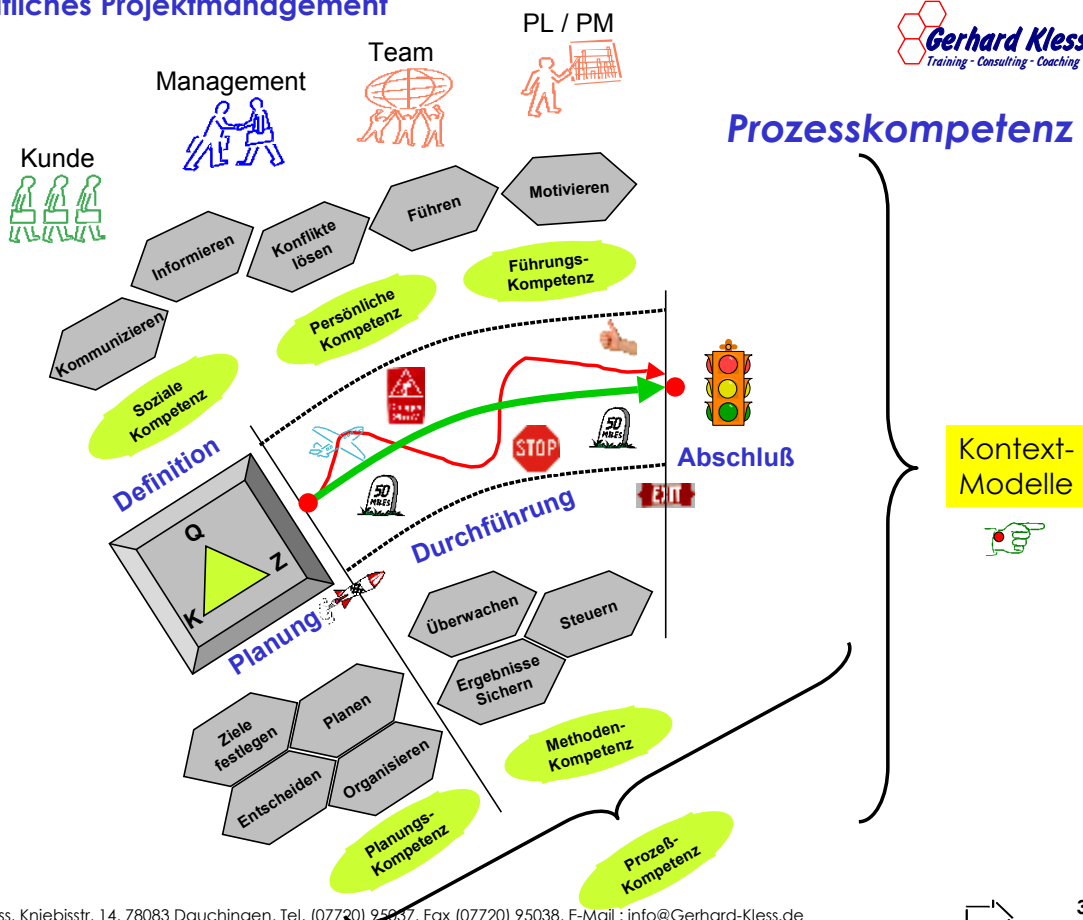
Projekte sind Transformationsprozesse

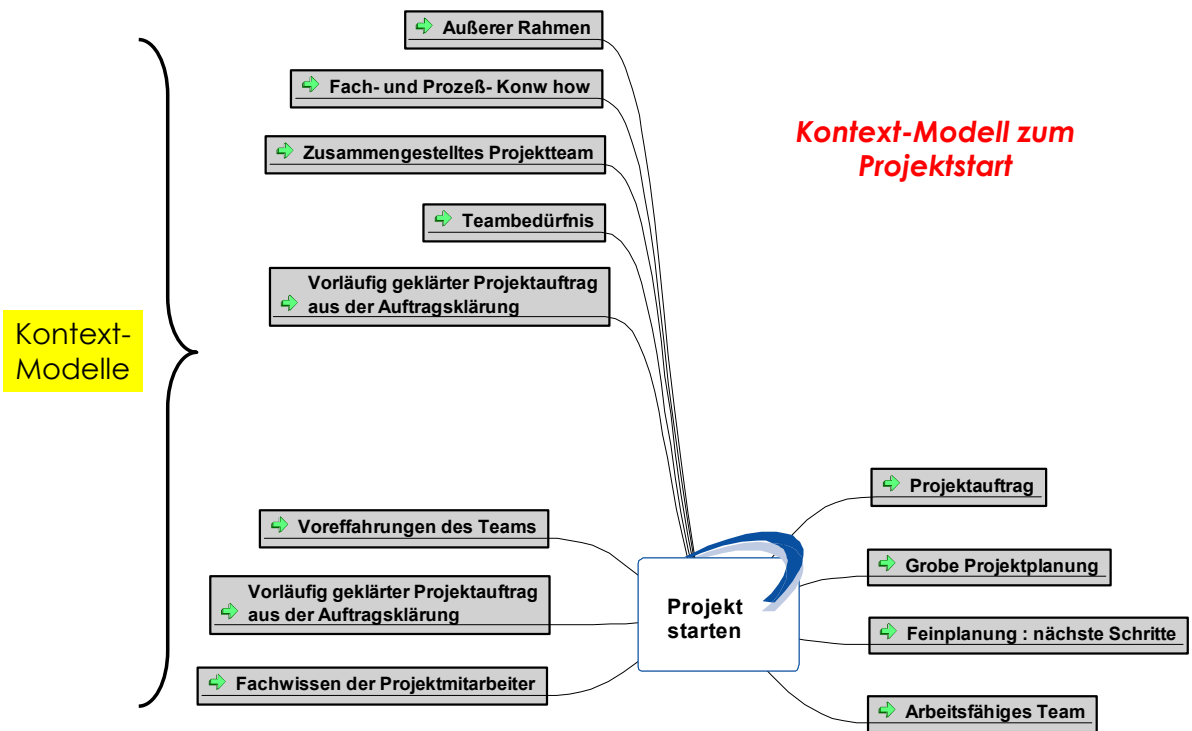
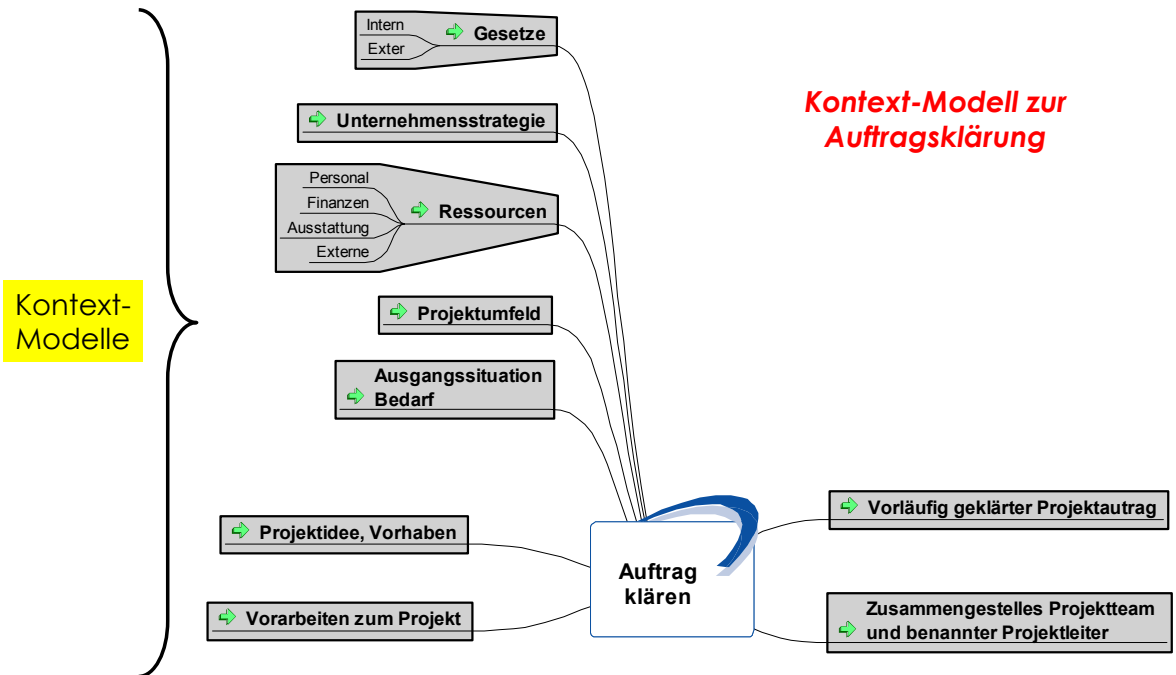


Ganzheitliches Projektmanagement



Ganzheitliches Projektmanagement

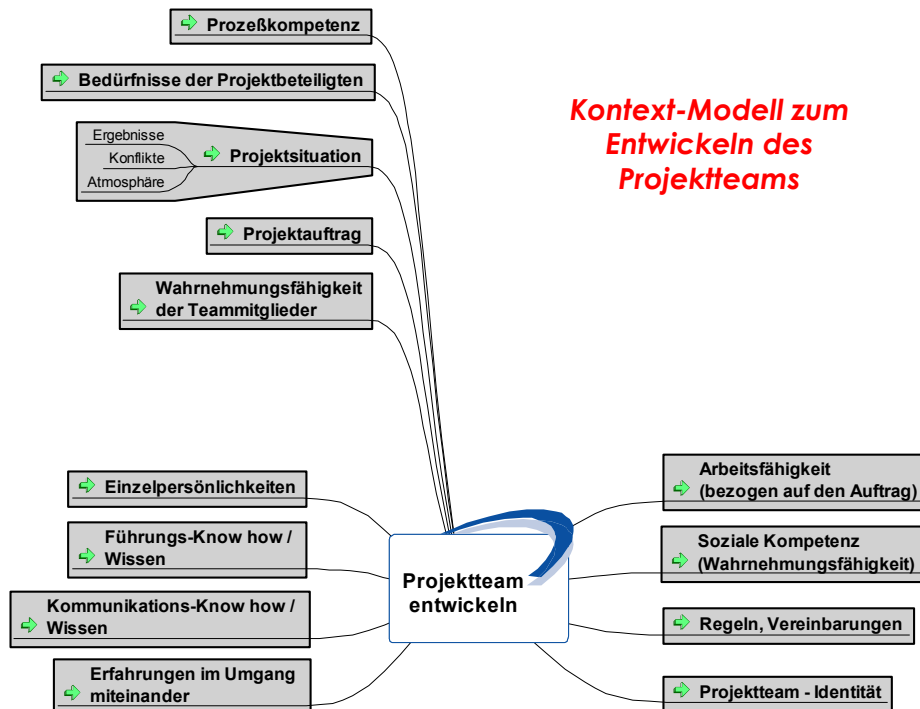




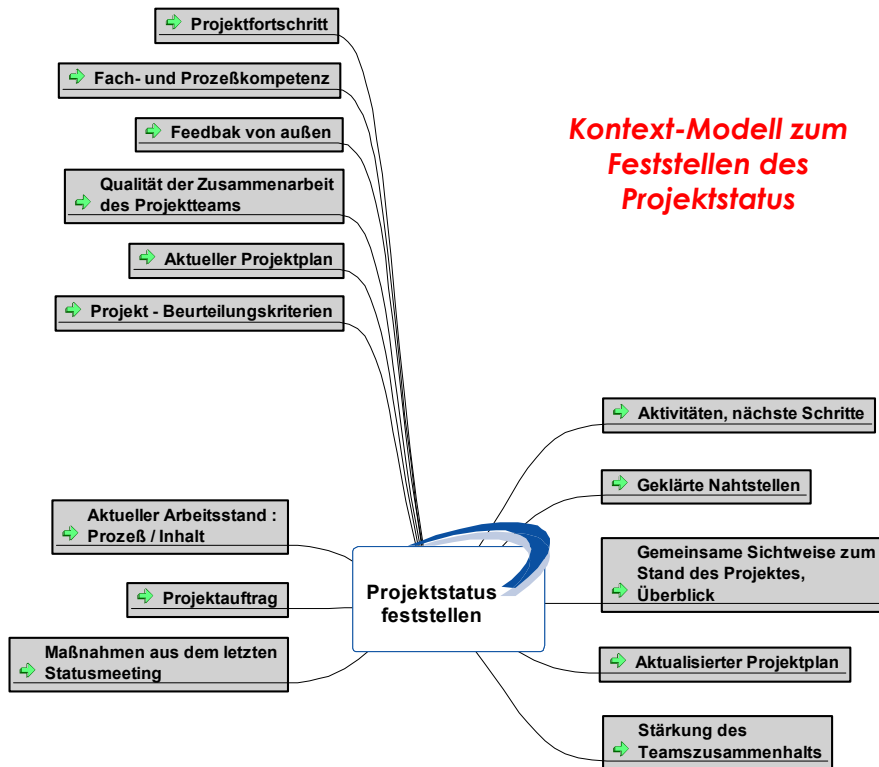
Kontext-Modelle



Kontext-Modelle



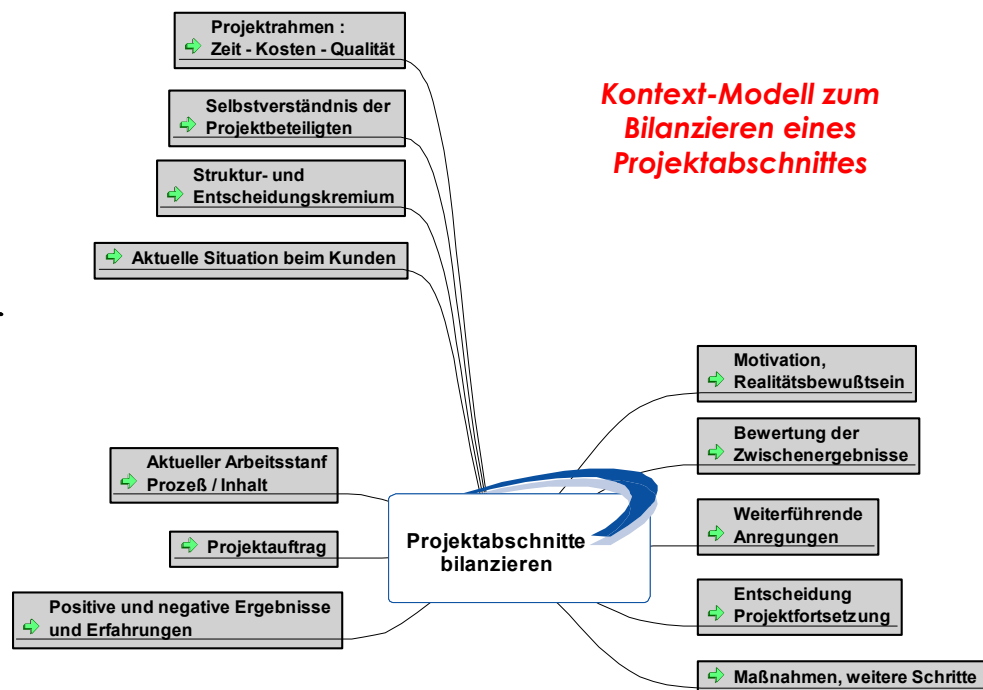
Kontext-Modelle



Kontext-Modell zum Feststellen des Projektstatus

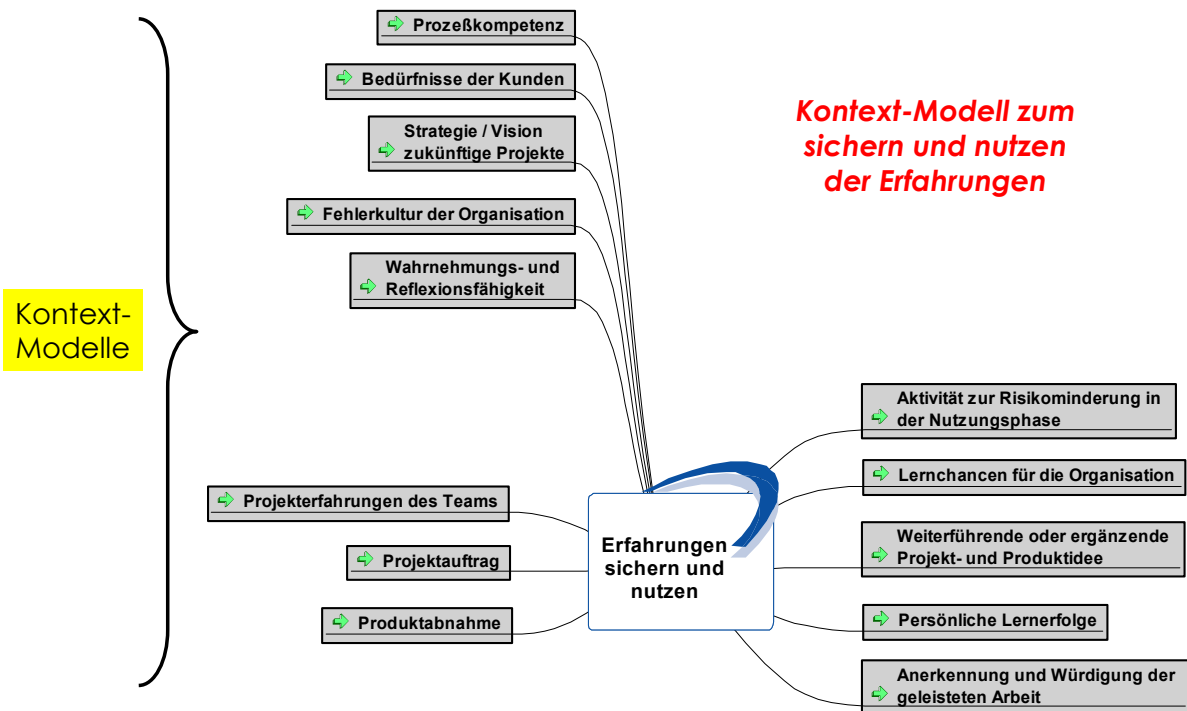


Kontext-Modelle



Kontext-Modell zum Bilanzieren eines Projektabschnittes



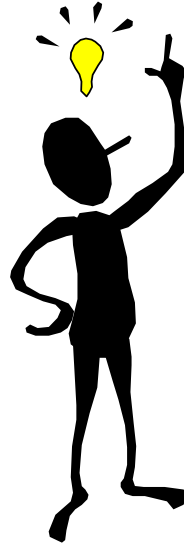


Prozessorientierte Projekt- und Arbeitsgestaltung bedeutet ...

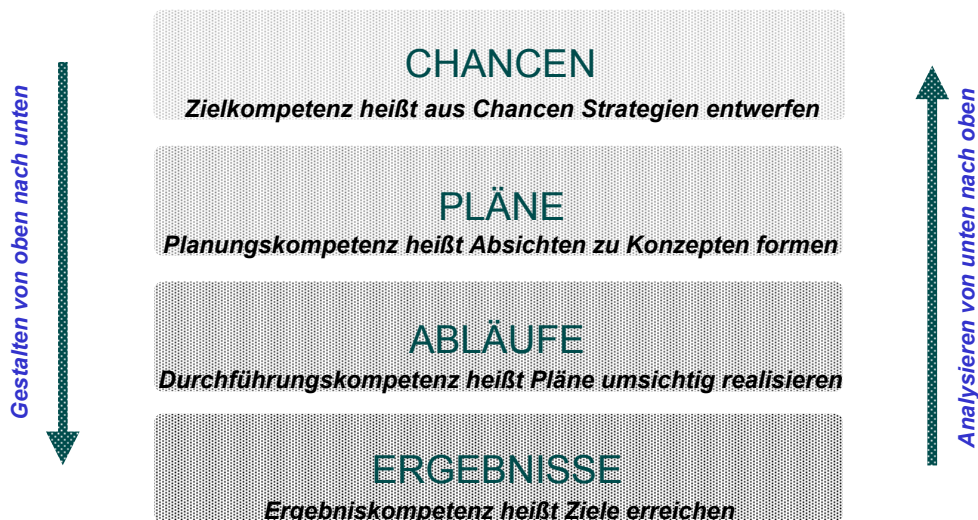
- ... Systemisches Denken und Handeln in der Projekt- und Arbeitsgestaltung
- ... die Beachtung Prinzipien prozessorientierter Arbeitsgestaltung
- ... die Gestaltung von Transferprozessen
- ... das Einbindung von Personen und Teams in die Planung und Organisation
- ... den Einsatz von Moderations- und Visualisierungstechniken bei Problemlösungs- und Entscheidungsfindungs-Prozessen



Aufgaben und Kompetenzen

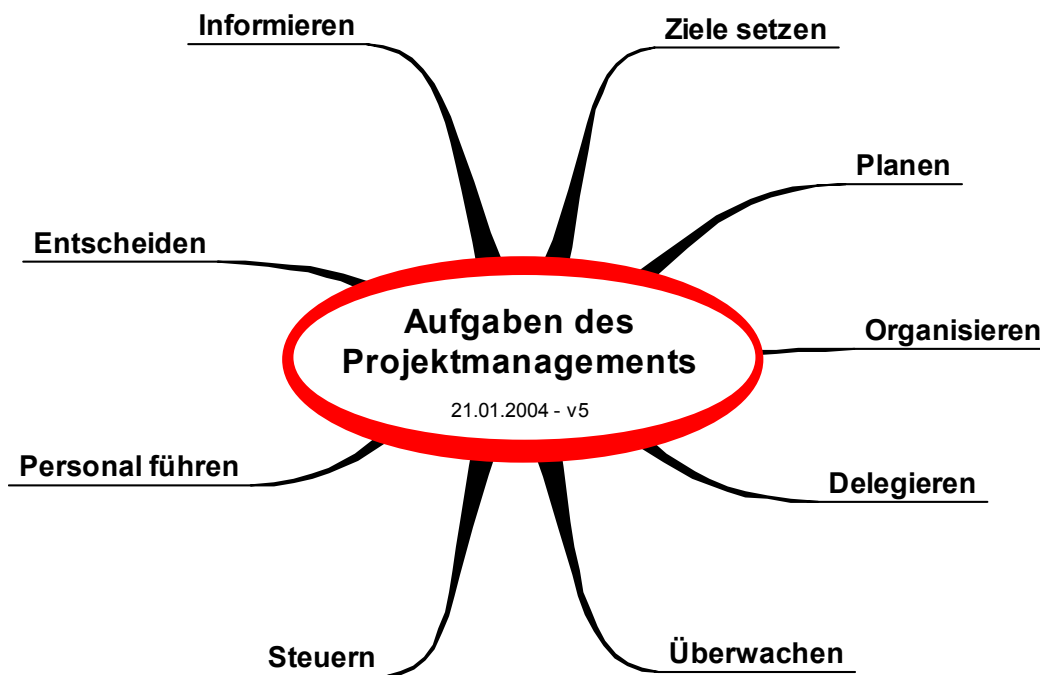


Hierarchie der Projektmanagement-Kompetenzen



Kompetenzen überblicken und profilieren !





Ganzheitliches Projektmanagement hat eine

1. strukturellen Komponente

Projektmanagement = **Arbeitsprozeß innerhalb einer Organisation** (z. B. Ziel-/Mittelplanung, Projektaufbau-/Projektablauforganisation)

2. organisatorischen Komponente

Projektmanagement = **mehrpersönlicher Arbeitsprozeß** (z. B. Zieldetaillierung, Projektstrukturierung, Aufgabenverteilung, Termin-/Kostenplanung, Projektsteuerung, Projektdokumentation)

3. logischen Komponente

Projektmanagement = **Problemlösungsprozeß**, d. h. strategische Problemlösung und innovative Projektplanung

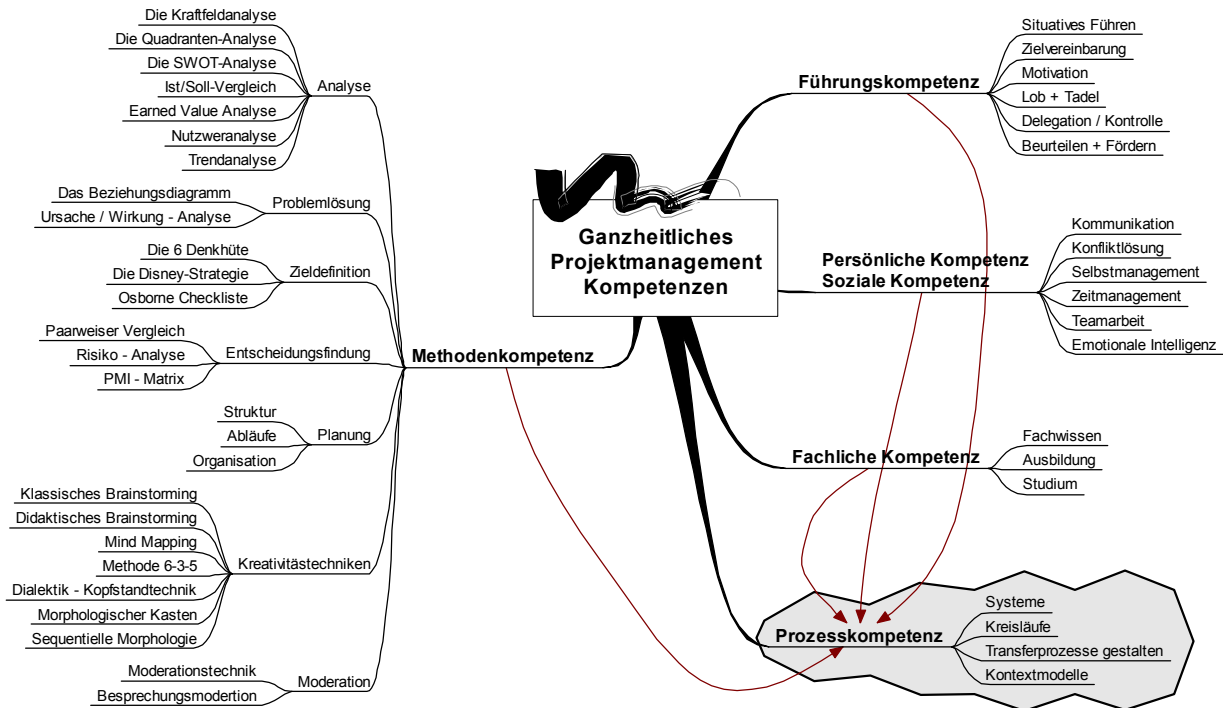
4. psychologisch-soziale Komponente

Projektmanagement = **Teamarbeit, Teamführung**

"Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile."



Ganzheitliches Projektmanagement Kompetenzen



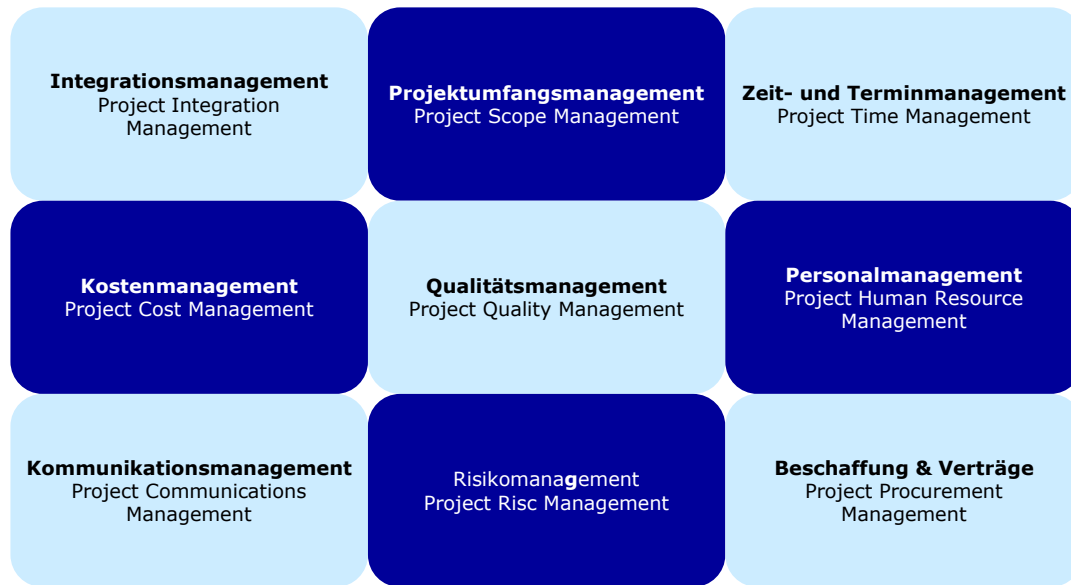
Ganzheitliches Projektmanagement Aufgaben des Projektmanagements

Projektmanagement-Wissen und -Erfahrung nach der GPM

1 Grundlagenkompetenz	2 Soziale Kompetenz	3 Methodenkompetenz	4 Organisationskompetenz
1.1 Management	2.1 Soziale Wahrnehmung	3.1 Projektstrukturierung	4.1 Unternehmens- und Projektorganisation
1.2 Projekte und Projektmanagement	2.2 Kommunikation	3.2 Ablauf- und Terminmanagement	4.2 Qualitätsmanagement
1.3 Projektumfeld und Stakeholder	2.3 Motivation	3.3 Einsatzmittelmanagement	4.3 Vertragsinhalte und -management
1.4 Systemdenken und Projektmanagement	2.4 Soziale Strukturen, Gruppen und Team	3.4 Kostenmanagement	4.4 Konfigurations- und Änderungsmanagement
1.5 Projektmanagement-Einführung	2.5 Lernende Organisation	3.5 Finanzmittelmanagement	4.5 Dokumentationsmanagement
1.6 Projektziele	2.6 Selbstmanagement	3.6 Leistungsbewertung und Projektfortschritt	4.6 Projektstart
1.7 Projekterfolgs- und -mißerfolgskriterien	2.7 Führung	3.7 Integrierte Projektsteuerung	4.7 Risikomanagement
1.8 Projektphasen und -lebenszyklus	2.8 Konfliktmanagement	3.8 Mehrprojektmanagement	4.8 Informations- und Berichtswesen
1.9 Normen und Richtlinien	2.9 Spezielle Kommunikationssituationen	3.9 Kreativitätstechniken	4.9 EDV-Unterstützung im Projekt
		3.10 Methoden zur Problemlösung	4.10 Projektabschluss und -auswertung
			4.11 Personalwirtschaft und Projektmanagement
5 Persönliches Verhalten			
6 Allgemeiner Gesamteindruck			

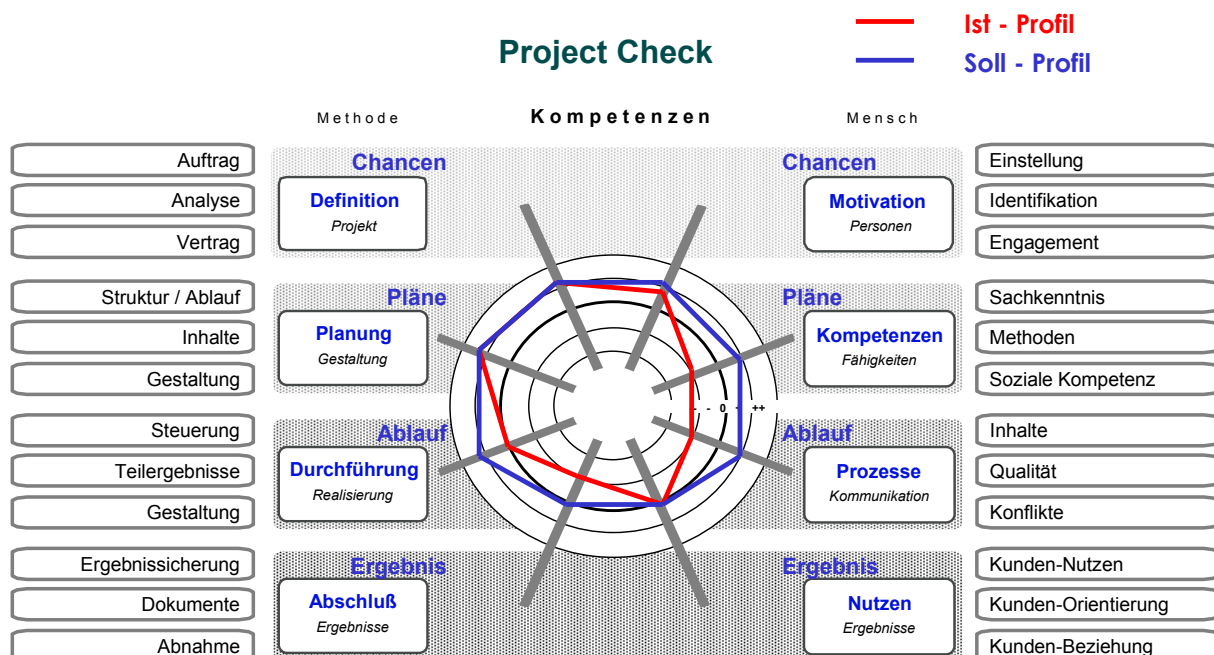


Die 9 Wissensfelder des Projektmanagements nach PMI

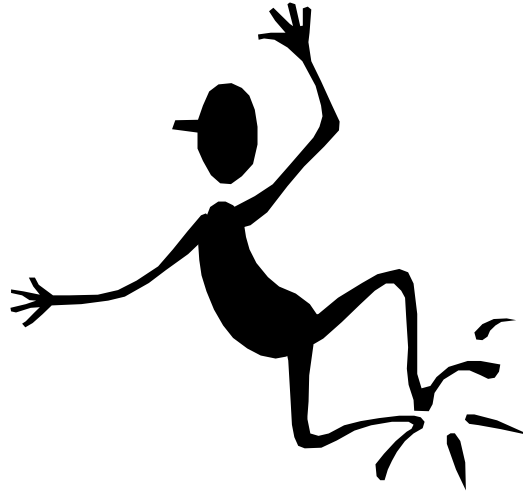


Ganzheitliches Projektmanagement
Kompetenzen überblicken und profilieren

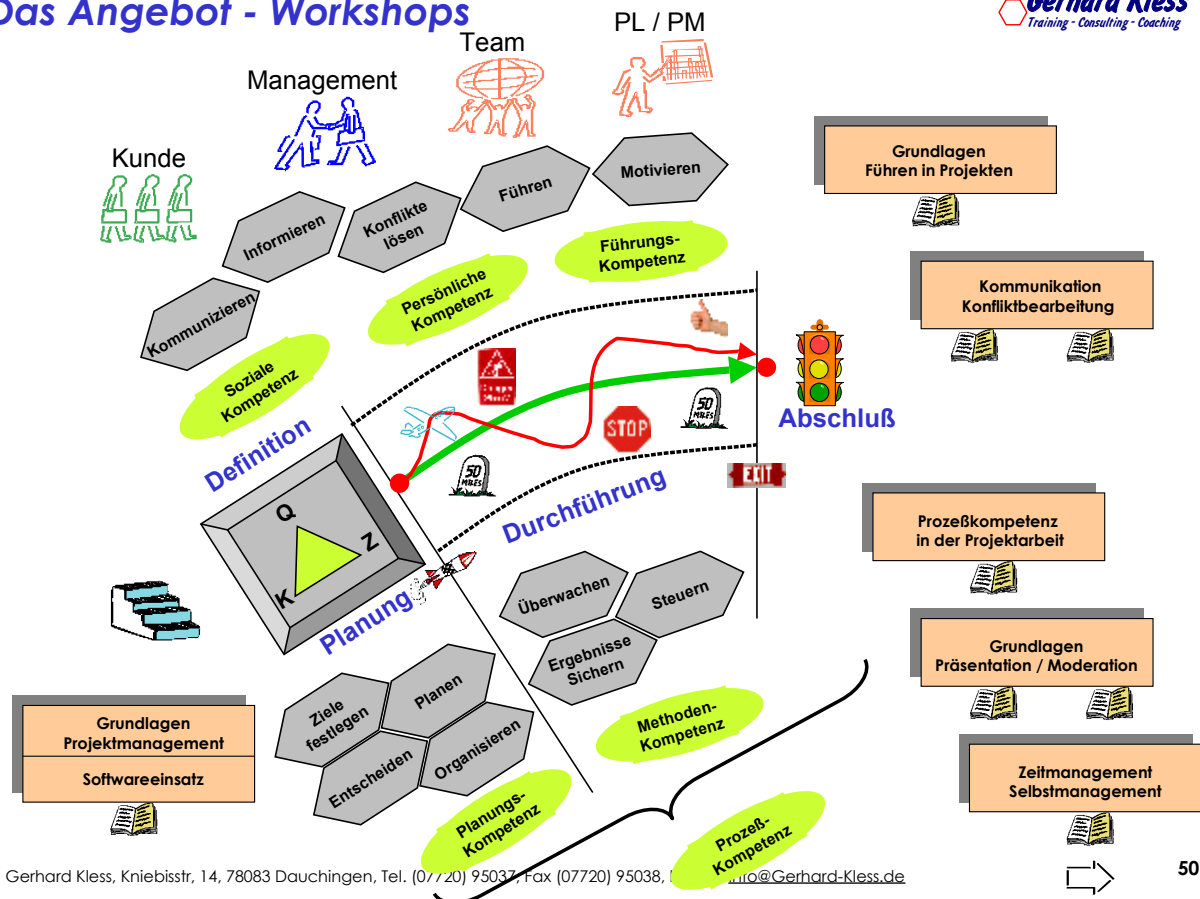
Projekte erfolgreich gestalten und abwickeln



Das Angebot

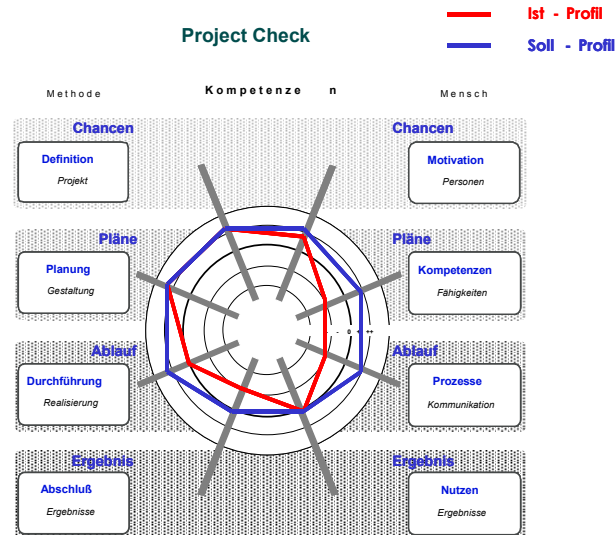


Das Angebot - Workshops



Ganzheitliches Projektmanagement Das Angebot – Project Check

Weitere Informationen zum Project Check sowie eine Freeware-Version finden Sie unter www.gerhard-kless.de



Einen schnellen Überblick der Projektmanagementkompetenzen mit ihren Stärken und Schwächen bekommen

Individuelles Beurteilen und Profilieren der Erfolgsfaktoren und Entwicklungschancen

Zum kontinuierlichen Führen und Überwachen des Projektmanagements

Als Feedback- und Beurteilungsinstrument bei der Befragung in Kundenprojekten



Ganzheitliches Projektmanagement Das Angebot – Elektronische Praxishandbücher

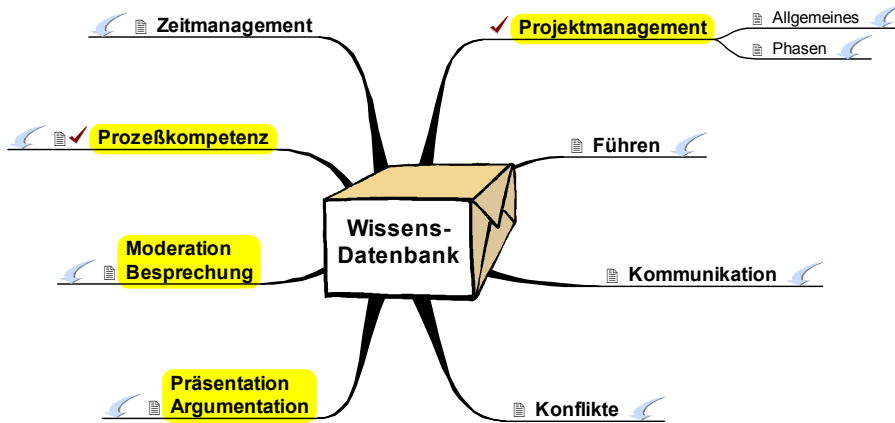
In den Seminaren und Workshops zum „Ganzheitlichen Projektmanagement“ werden durch sehr umfangreiche und tiefgehende Dokumentationen und Praxishandbücher im Gesamtumfang von über 1.200 Seiten eingesetzt.

Derzeit verfügbare Praxishandbücher

Weitere Informationen zu den Praxishandbüchern sowie die Inhaltsverzeichnisse zum Download finden Sie unter www.gerhard-kless.de

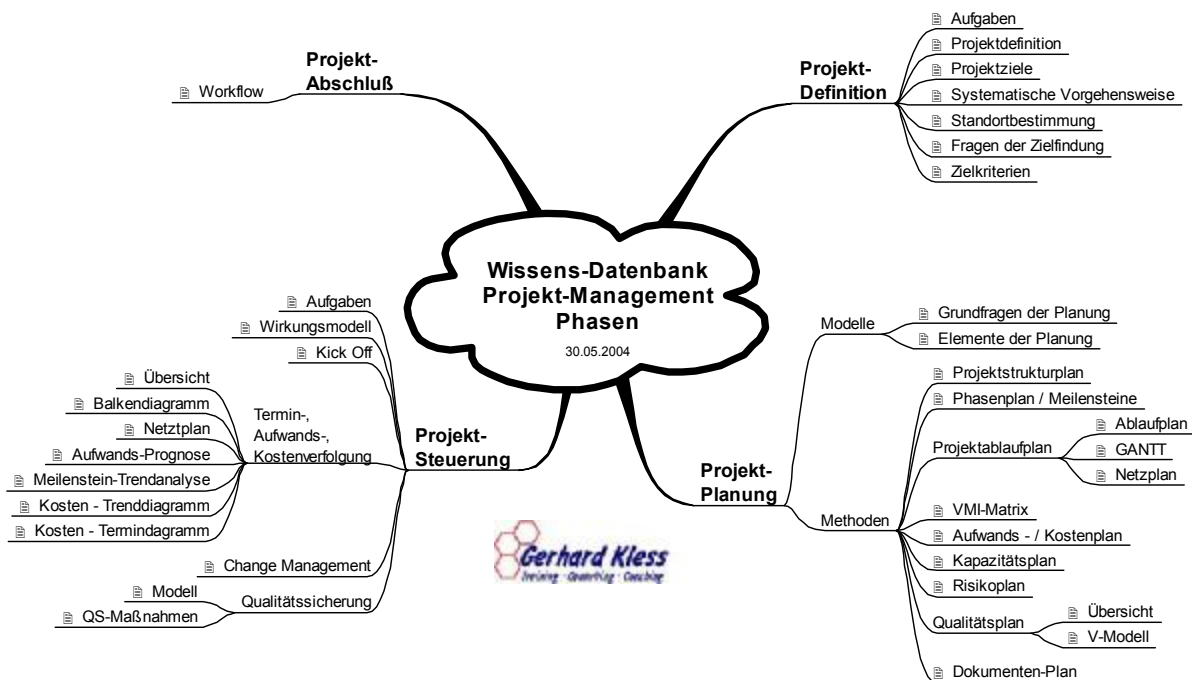


In der Datenbank sind alle wichtigen Informationen aus den Praxishandbüchern hinterlegt und können über einen schnellen Zugriff zugänglich gemacht werden. Dies sind im Einzelnen :



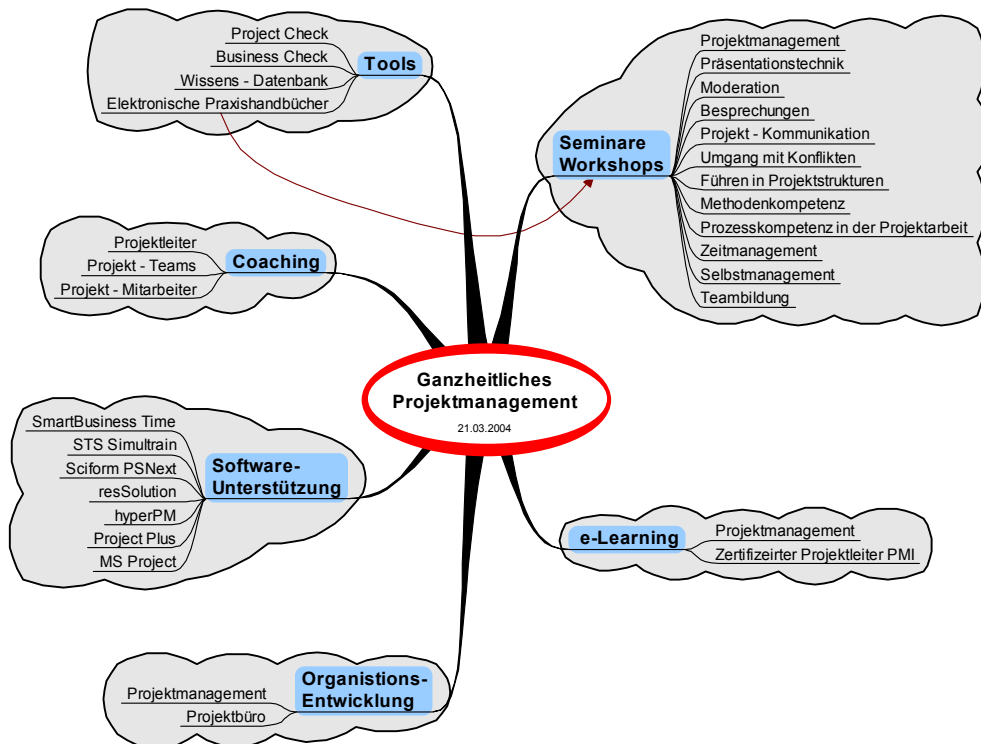
Weitere Informationen zu der Wissensdatenbank finden Sie unter www.gerhard-kless.de

Beispiel



Ganzheitliches Projektmanagement

Das Angebot - Übersicht



Ausblick



Prof. Dr. Manfred Gröger

Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung

Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement
in deutschen Organisationen

München 2004

Projekteffektivität und Projekteffizienz

- 43 % Projekteffektivität** Es werden die richtigen Projekte durchgeführt (strategische Fragestellung),
- 31 % Projekteffizienz** Es werden die Projekte richtig durchgeführt (operative Fragestellung).

Aktiv zur Verbesserung des Unternehmenserfolges und zum Unternehmenserhalt trägt definitionsgemäß nur der Anteil der Projektarbeit bei, der **sowohl effizient als auch effektiv** ist.



Projektarten

Wirkliche **Problemlösungsprojekte** - die einzig als effektiv betrachtet werden – machen nur **43 %** der gesamten Projektarbeit machen

Der restliche Anteil von **57 %** sind von der Unternehmensleitung kaum unterstützte **Dürre-Projekte** mit langer Laufzeit und geringer Ressourcenausstattung, inoffiziell laufende **U-Boot-Projekte**, bloße **Alibi-** oder gar **Prestigeprojekte**.

Wertsteigerung und Wertvernichtung

- 13 %** der Projektarbeit tragen zur Wertsteigerung bei.
87 % der Projektarbeit tragen zur Wertvernichtung bei.

Übertragen auf die deutsche Wirtschaft kann davon ausgegangen werden, dass die Verschwendung bei 150 Mrd. Euro liegt.



Hauptgrund :

Ein Großteil der Projekte wird schlecht geplant und umgesetzt

- Nur 10 % der Unternehmen wissen, wieviel ihrer Personalkapazitäten in Projekten gebunden sind
- Nur 15 % statten ihre Projektleiter mit klaren Weisungs- und Entscheidungskompetenzen aus
- Nur 19 % definieren für alle Projekte einen klaren Auftrag
- 77 % führen keine Vorselektion und Bewertung von Projekten durch
- Viele Projektleiter haben Führungsdefizite
- Mitarbeiter sind in zu viele Projekte eingebunden
- Viele Mitarbeiter sind methodisch nicht auf die Projektarbeit vorbereitet



Was ist zu tun ?

- Die Wettbewerbsfähigkeit hängt in zunehmendem Maße von der Fähigkeit zur Projektarbeit ab.
- Die Unternehmen müssen ihre Projektkompetenz maßgeblich verbessern.
- Projektmanagement ist nicht nur ein Methoden-Set, sondern vor allem eine Führungs- und Organisationsaufgabe ist.
- Denn der Ausbau der Projektkompetenz zur strategischen Waffe setzt einen übergreifenden Organisations- und Führungsansatz voraus, der in der Geschäftsleitung beginnt.
- Die generellen Abläufe und Managementstrukturen müssen geändert und den Bedürfnissen für ein effektives und effizientes Projektmanagement angepasst werden



Aus der täglich wiederkehrenden und sich immer neu beweisenden Tatsache, dass nach wie vor – trotz des Wissens, wie es gehen kann – mehr als 70 % aller Projekte nicht so enden, wie es einmal geplant war, gibt es nur einen Ausweg. Sie müssen das

Projektmanagement zur Kernkompetenz des Unternehmens machen

**Es gibt nichts Gutes-
Außer man tut es !**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit