

Das Polygon für Prozessprojekte

Komplexität ermitteln, Risiken beherrschen

Torsten J. Koerting, PMP, exBBA
www.TORSTENKOERTING.com

Twitter: @TorstenKoerting
Mail: Torsten.Koerting@gmail.com
Phone: +49(0)172 372 3759

Torsten J. Koerting

Torsten Koerting ist ausgebildeter Bankkaufmann, Executive BBA (Bachelor of Business Administration, GSBA Zürich), zertifizierter Project Management Professional (PMI) und seit über 20 Jahren im Projektmanagement tätig, u. a. in USA, Singapur, Indien und Australien. Zuletzt leitete er von 2006 bis 2009 das Projekt Management Office von Virgin Blue Airlines in Brisbane und arbeitet seit 2009 bei der Deutschen Bank in Frankfurt als Program Manager. Er ist Autor von Sach- und Fachbüchern – und außerdem begeisterter Paragliding- und Outdoor-Enthusiast.

Abstract

Risikomanagement ist ein unabdingbarer Bestandteil des Projektmanagements. Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte ist ein von drei Autoren entwickeltes Modell, mit dessen Hilfe Sie die Komplexität eines Prozessprojektes identifizieren und das Risikoprofil ableiten und darstellen können. Außerdem können Sie damit die Kernbereiche identifizieren, die in Bezug auf das Projektmanagement erhöhte Aufmerksamkeit erfordern, sowie konkrete Maßnahmen ableiten. Das Identifizieren und effektive Managen von Komplexität führt, richtig angewendet, zu gesteigerter Qualität.

Dieser Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch „Kompendium für ITIL V3 Projekte“ von Martin Kittel, Torsten J. Koerting und Dirk Schött welches im Dezember 2009 mit einem Vorwort von Hermann-Josef Lamberti (Deutsche Bank AG, Group COO und Head of Group Technology & Operations) veröffentlicht wurde. In diesem Buch kombinieren wir die Grundlagen der ITIL V3 mit den Methoden des Projektmanagements und entwickeln daraus ein phasenorientiertes Framework für die erfolgreiche Einführung und Optimierung von IT-Service-Management-Prozessen in Unternehmen. Dieses Buch stellt auf 320 Seiten detaillierte Vorgehensweisen, erprobte Methoden und sofort anwendbare Hilfsmittel zur Einführung und Optimierung von Prozessen zur Verfügung. Unter anderem wird in diesem Buch zum ersten Mal das Projekt-Polygon für Prozess Projekte vorgestellt.

Das Modell

Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte richtet sich an diejenigen, die ein Prozessprojekt managen bzw. Teil eines Projektteams oder jegliche Art von Stakeholdern sind. Es dient dazu Ausprägungen von Prozessprojekten in einen Risikokontext zu stellen, daraus resultierende Herausforderungen zu identifizieren und die nötigen Maßnahmen einzuleiten, die dafür sorgen,

Torsten J. Koerting

www.TORSTENKOERTING.com

Stettiner Ring 29, D – 61381 Friedrichsdorf

fon: +49 (0) 172 – 372 3759, mail: torsten.koerting@gmail.com

dass ein Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann. Das Polygon ist auf jegliche Art von Prozess- und Reorganisationsprojekten individuell anwendbar.

Das Risiko eines Projektes leitet sich unter anderem aus dessen Komplexität ab. Und genauso wenig wie Risiken kann man Komplexität nicht einfach reduzieren, sondern man muss sie effizient und aktiv managen. Weiterhin sollte man sich bewusst machen, dass manche Projekte eben nicht komplex sind, sondern einfach nur kompliziert. Unter Komplexität versteht man „die Eigenschaft eines Systems oder eines Modells, dass sein Gesamtverhalten nicht beschrieben werden kann, selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt.“ Je komplexer ein Projekt, desto höher ist natürlich das Risiko, durch diese Wechselwirkungen und unvollständigen Detailinformationen eines der drei Projektziele – Lieferung zur vereinbarten Zeit, in der vereinbarten Qualität und zu den vereinbarten Kosten – nicht zu erreichen. Im schlimmsten Fall werden Sie keines der drei Kernziele eines Projektes einhalten. Dies greifen wir in unserem Modell auf.

Das durch das Polygon ermittelte Risikoprofil bietet so eine neue Sichtweise auf das geplante Projekt. Ebenso liefert das Modell konkrete Maßnahmen im Hinblick auf die Projektmanagement-Disziplinen, die das Eintreten von Risiken vermeiden helfen. Anhand der identifizierten Ausprägungen auf den Achsen des Projekt-Polygons können Sie darüber hinaus weitere proaktive Maßnahmen in Bezug auf das Projektmanagement festlegen und einleiten. Das Modell stellt somit ein Werkzeug dar, mit dem Sie die Komplexität eines Projektes sichtbar machen und das daraus resultierende Risikoprofil ableiten können. Es schlägt außerdem konkrete Maßnahmen vor, die helfen, die Komplexität zu managen und die Wahrscheinlichkeit zu minimieren, dass bestimmte Risiken eintreten.

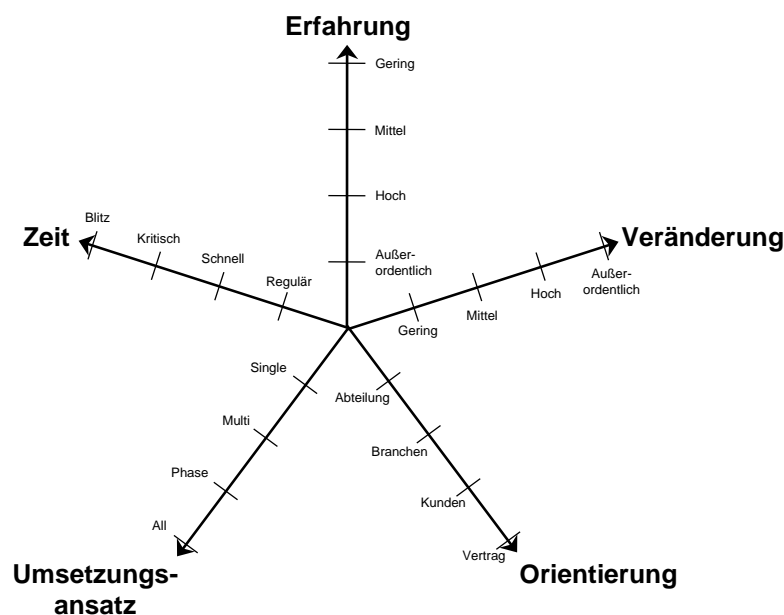


Abbildung: Das Projekt-Polygon



Das Projekt-Polygon für Prozessprojekte bietet daneben einen weiteren wesentlichen Vorteil: Aufgrund der schnell nachvollziehbaren Darstellungsform ist es gut geeignet, das Risikoprofil eines Prozessprojekts und die daraus abzuleitenden Maßnahmen verständlich an das Management und die Senior Stakeholder zu kommunizieren und so deren Unterstützung zu erhalten.

Das Polygon ist in fünf Achsen aufgeteilt, auf denen die Einflussfaktoren bezüglich des Risikoprofils zu sehen sind.

Zuerst die Orientierung von abteilungsorientiert über branchenorientiert, kundenorientiert bis hin zu vertragsorientiert, sowie der Umsetzungsansatz (Approach) von einzelnen Prozess bis zu allen einzuführenden Prozessen, ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die zur verfügbare stehende Zeit sowie die im Unternehmen bestehende Erfahrung in Bezug auf Prozesskenntnis, Rollenverständnis und Erfahrung im Prozessdesign und Leben im Prozess sowie die fünfte Dimension, die den Grad der Veränderung repräsentiert. Alle fünf Achsen bzw. Dimensionen des Projekt-Polygons bilden die wesentlichen Treiber der Projektkomplexität und somit der daraus resultierenden Projektrisiken.

Diese fünf Dimensionen sind bewusst gewählt. Sie stellen die maßgeblichen Komplexitätstreiber in einem Prozessprojekt dar. Kosten, Kultur einer Firma, Wettbewerb, Unternehmensstrategie könnten weitere Dimensionen sein, sind jedoch im Hinblick auf Prozessprojekte und das damit verbundene Risikoprofil bei Weitem nicht so relevant wie die genannten. Die Prozessenerfahrung einer Organisation, der Grad der Veränderung, die herbeigeführt wird, die Umgebung, an der sich die Prozessveränderung ausrichtet, die Anzahl der Prozesse sowie die zur Verfügung stehende Zeit sind die wesentlichen Treiber für Komplexität und somit die Anzahl und Eintrittswahrscheinlichkeit potentieller Risiken.

Neben der Erläuterung der Dimensionen und deren Ausprägung werden wir diese in den Kontext zu den PMI Knowledge Areas setzen. Weiterhin werden wir Ihnen je Dimension und für jede der Ausprägungen aufzeigen, welche konkreten Maßnahmen einzuleiten und aufzusetzen sind, um die Komplexität und die damit verbundenen Risiken beherrschbar und managebarer zu machen. Somit können Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse in Bezug auf das Polygon und somit die Komplexität des Projektes sofort operativ nutzen und praktisch anwenden.

In der nachfolgenden Abbildung sehen Sie ein Beispiel für das Ergebnis eines bewerteten Projektvorhabens. Die Ausprägungen können Sie deutlich erkennen: Je größer die resultierende Fläche, desto höher die identifizierte Komplexität im Projekt – vorausgesetzt die Gleichgewichtung der ordinalen Dimensionsskalen untereinander ist gleich – und desto höher und größer ist das Risikoprofil des Projekts. So wird deutlich, dass die einzelnen Ausprägungen der Dimensionen in Kombination das Risikoprofil des Gesamtprojektes bestimmen und entsprechend erhöhen. Einen Ausreißer können Sie noch managen, aber wenn Sie zwei oder drei Dimensionen von der Ausprägung her hoch bewerten, erhöht sich das Risiko des Projekts entsprechend.

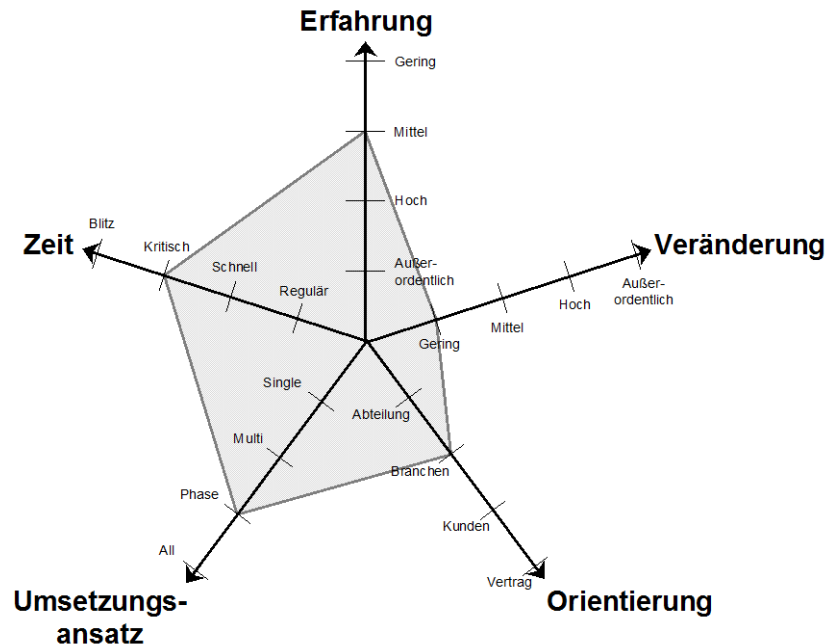


Abbildung: Angewendetes Projekt-Polygon

Die fünf Dimensionen

Bezüglich der Risikobewertung und der daraus folgenden Entscheidungen und Maßnahmen in Bezug auf das Projekt und das Projektmanagement haben wir fünf wesentliche Einflussfaktoren identifiziert: die Prozessenerfahrung der Organisation (Erfahrung), das Maß der durch das Projekt herbeigeführten Veränderung (Veränderung), die Durchdringungstiefe in Organisation und Kundenbeziehung (Orientierung), die Anzahl der einzuführenden Prozesse (Umsetzungsansatz) und die zur Verfügung stehende Umsetzungszeit (Zeit).

Je nach Ausprägung der Einflussfaktoren sind spezielle Maßnahmen zur Risikominimierung anzuwenden – unterschiedliche Kommunikationsstrategien, unterschiedliche Ausprägungen des Scope Managements, des Qualitätsmanagements oder der Kostenkontrolle –, denn die jeweiligen Ausprägungen einer Dimension haben verschiedene kritische Erfolgsfaktoren, die wiederum wesentlich sind für eine erfolgreiche Umsetzung und deshalb den Erfolg des gesamten Projekts.

Die identifizierten Ausprägungen der Dimensionen können einander widersprechen, dadurch kann es sein, dass auch innerhalb des Projekt-Polygons Widersprüche oder Konkurrenzen entstehen, und zwar bezüglich der Maßnahmen, die zu treffen sind. So zum Beispiel, wenn die Ausprägung einer Dimension ein flexibles Management (d. h. Zulassen von Änderungen jeglicher Art) erfordert, eine andere Ausprägung einer weiteren Dimension Ihnen jedoch ein stringentes Management (also eine striktere und intolerantere Haltung gegenüber Änderungen im Scope und Design) im Projekt empfiehlt. Weiterhin ist es möglich, dass Dimensionen voneinander abhängig sind oder in Bezug zueinander stehen. So ist es unwahrscheinlich, dass Sie viele Prozesse einführen und der Veränderungsgrad innerhalb der Organisation gering ist. Wir haben



davon abgesehen, dieses Model komplexer zu gestalten, indem wir die einzelnen Dimensionen nicht noch zusätzlich mit Prioritäten für unterschiedliche Projektsituationen versehen haben. In solchen, eventuell entstehenden „Konfliktsituationen“ liegt die Entscheidung also ganz bei Ihnen: Sie müssen in diesen Fällen abwägen, welche Dimension höher zu priorisieren und zu gewichten ist als eine andere. Vielleicht ist Ihnen die zeitliche Komponente wichtiger als die Orientierung in Richtung Kunde und Vertragssituation, dann konzentrieren Sie sich mit Ihrem Team auf diese Dimension und die entsprechenden Maßnahmen.

Hier nun die fünf Dimensionen im Überblick – Details finden Sie dann im nächsten Abschnitt:

1. **Erfahrung:** Die Dimension Erfahrung beschreibt die Erfahrung Ihrer Organisation in Bezug auf Prozessaffinität, Erfahrung im Prozessdesign und Verantwortung im Sinne von Rollen und Prozessschritten. Wie groß ist das Prozessverständnis? Wie tiefgehend sind die Erfahrungen in Bezug auf Design und Einführung von Prozessen? Wie oft ist Ihre Organisation durch solche Prozessänderungen gegangen? Um die Prozess Erfahrung in Teilen zu bewerten, können verschiedene Assessment Methoden (z.B. das SPICE-Modell) herangezogen werden. Es gilt: Je geringer die Prozess Erfahrung, desto höher das Risiko des Scheiterns.
2. **Veränderung:** Der Veränderungsgrad beschreibt, wie stark der Zustand nach der Einführung der neuen oder geänderten Prozesse vom heutigen Zustand der betroffenen Bereiche abweicht. Wie viele Mitarbeiter bekommen neue Aufgaben und neue Verantwortung? Werden die Prozesse, die eingeführt werden, schon im Wesentlichen so gelebt? Wird ein ganzer Bereich auf den Kopf gestellt? Je höher der Grad der organisatorischen Veränderung, umso größer sind die Einführungskomplexität und das Risiko des Scheiterns. Je weniger sich für einen Bereich verändert, umso geringer ist diese Gefahr.
3. **Orientierung:** Auf dieser Achse wird erfasst, ob beispielsweise eine Abteilung von der Veränderung betroffen ist oder gleich mehrere Abteilungen. Ob Sie einen internen, in sich abgeschlossenen Mikrokosmos oder viele unterschiedliche Abteilungen mit einem externen Kundenbezug und sogar unter Berücksichtigung von neu abgeschlossenen Verträgen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen betrachten und verändern, hat weitreichende Folgen und erhöht die Komplexität und somit das Risiko.
4. **Umsetzungsansatz (Approach):** Hier wird betrachtet, wie viele Prozesse (nahezu) parallel eingeführt werden sollen. Je mehr Prozesse, desto höher ist natürlich das Risiko – vor allem aufgrund der dann höheren Anzahl der Schnittstellen und parallelen Aktivitäten.
5. **Zeit:** Wie viel Zeit haben Sie zur Verfügung, um die neuen Prozesse einzuführen? Ist es ein Projekt, das Sie ohne Druck von außen planen können, oder gibt es eine Krise, aufgrund derer Sie Ihr Projekt schnellstmöglich durchführen müssen? Es liegt auf der Hand: Je weniger Zeit Sie haben, um das Projekt durchzuführen, desto höher das Risiko, dass Sie damit scheitern.



Auch wenn es hier scheint, dass die Dimensionen Veränderung und Orientierung ähnlich sind, gilt es beide getrennt zu betrachten. Es ist zu bewerten, ob Sie eine Abteilung oder mehrere – ggf. noch mit Schnittstellen zu einem oder mehreren Kunden – und vielleicht gleichzeitig einen Vertrag in den Regelbetrieb überführen müssen, und wie weitreichend die Änderungen sind, die Ihr Projekt für jeden einzelnen Mitarbeiter bedeuten.

Die erste Dimension: Erfahrung (Prozesserfahrung der Organisation)

Wesentlich für die Implementierung von Prozessen ist die Ausgangsbasis – quasi der Boden, auf den die Prozesse fallen. Wenn in einer Organisation Erfahrung in Sachen Prozessmodellierung und -einführung gemacht wurden, wenn die Menschen wissen, wie Prozesse und Prozessschritte aufgebaut sein müssen und wie die damit verbundenen Rollen und Verantwortlichkeiten aussehen, ist das Risiko des Scheiterns geringer. Hat eine Organisation in diesem Bereich noch keine Erfahrung, wird sie stärkeren Widerstand leisten. Dadurch muss der Aufwand im Hinblick auf Kommunikation und Training steigen, damit das Projekt erfolgreich ist. All dies wirkt sich auf die Dauer des Projekts aus, und nicht nur auf diese: Auch die Mitarbeiter, die Sie für Ihr Projekt rekrutieren, sollten anders ausgewählt werden. Zudem muss die Einbindung des Managements und des Senior Managements stärker sein, sowohl in die Kommunikation und in das Training als auch in die Implementierung an sich.

Anders betrachtet gilt: In einem Umfeld, in dem Prozesse bereits eingeführt und gelebt sind, eine große Erfahrung im Prozessdesign und in der Prozessmodellierung vorhanden ist und auch der Umgang mit der entsprechenden Terminologie geläufig ist, gestaltet sich eine Veränderung der Prozesslandschaft und der damit verbundenen Rollen und Verantwortlichkeiten weniger aufwendig, weniger komplex und ist somit mit weniger Risiko behaftet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ausgangsbasis im Unternehmen – und damit auch die Prozesserfahrung in den betroffenen Bereichen – einen wesentlichen Risiko- und Komplexitätsfaktor für das Gesamtprojekt darstellt. Sie muss deshalb sowohl bei der Mitarbeiterauswahl als auch für die Vorgehensweise und den Fokus (Prozessdesign vs. Training und Kommunikation) im Projekt eine wichtige Rolle spielen. Diese Dinge müssen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen.

Die zweite Dimension: Veränderung

Ein weiterer entscheidender Faktor ist der Grad der Veränderung in den betroffenen Bereichen, den ein Prozessprojekt immer bedeutet. Wie groß ist der Unterschied zwischen dem Zustand vor der Einführung und dem Zustand danach? Dieser Veränderungsgrad lässt sich an einigen wenigen Punkten festmachen.

Der wichtigste Punkt: das Rollenverständnis der betroffenen Mitarbeiter. Rollenbeschreibungen und somit die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter sind neben den Prozessen ein wesentlicher Faktor. Ist das, was bestimmte Mitarbeiter nach der Prozesseinführung tun werden, grundsätzlich anders als das, was sie heute tun? Dann ist das Risiko des Scheiterns besonders hoch. Veränderungen, die Mitarbeiter betreffen, bergen immer Risiken. Prozesse und Vorgehensweisen haben sich eingeschliffen, Verantwortlichkeiten und somit auch Macht haben sich manifestiert. Wird an den gewohnten Zuständen und Privilegien nun etwas verändert, müssen Sie sowohl mit Widerstand rechnen als auch mit einer gewissen ausgeprägten Beharrlichkeit – der Sie dann mit unterschiedlichen Methoden entgegenwirken müssen, sonst

werden Sie diese Barrieren nie überwinden. Und genau aus diesem Grund ist es wichtig, den Grad der Veränderung messbar zu machen bzw. einschätzen zu können. Nur dann lassen sich entsprechenden Maßnahmen ableiten.

Aber auch die Qualität und Tiefe eines Prozesses sowie die Quantität an Prozessschritten eines von der Veränderung betroffenen Bereiches spielen eine Rolle für die Festlegung des Veränderungsgrads. Beide genannten Faktoren werden sich im Laufe des Projektes schärfen. Ist am Anfang möglicherweise noch nicht so klar, welche Veränderungen Sie herbeiführen, so wird spätestens nach Design der Prozesse und Rollen deutlich, um welche Veränderungen es sich handelt und wie ausgeprägt diese sind. Möglicherweise haben Sie auch schon Ideen entwickelt, wie Sie diesen begegnen.

Weil auf die Organisation große Veränderungen zukommen – die unmittelbar die Arbeit und Verantwortlichkeitsbereiche der Mitarbeiter betreffen –, ist gerade im Bereich der Kommunikation großes Fingerspitzengefühl erforderlich: Veränderungen rufen meistens Widerstände hervor, zumindest für eine gewisse Zeit. Diese gilt es durch gezielte Kommunikation und Training entsprechend aufzulösen. Nehmen Sie die betroffenen Mitarbeiter mit auf die Reise! Nur so wird Ihr Projekt zu einem Erfolg.

Der Veränderungsgrad ist sicherlich eine der wesentlichen Dimensionen im Prozessprojekt-Umfeld und keinesfalls zu unterschätzen. Je mehr Mitarbeiter im Vergleich zur Gesamtmitarbeiteranzahl der betroffenen Bereiche von der Umstellung und Veränderung betroffen sind, desto komplexer und damit schwieriger wird das Projekt. Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter sowie Fingerspitzengefühl der Projektmitarbeiter im Zuge der Einführung sind wesentlich für den Erfolg. Das Management muss bei hohem Veränderungsgrad mit ins Boot geholt werden, die Kommunikation top-down betreiben und außerdem aktiv in das Training mit eingebunden werden.

Die dritte Dimension: Orientierung

Diese Dimension kann in Prozessprojekten durchaus unterschiedliche Ausprägungen haben und berücksichtigt bzw. bezieht sich auf den organisatorischen Einführungsrahmen: Prozesse werden aus unterschiedlichen Gründen entwickelt und eingeführt und treffen auf unterschiedliche Organisationsbereiche.

In diesem Fall reichen die Ausprägungen von einer innerabteilungsbezogenen Einführung der Prozesse bis hin zu einer externen vertragsrelevanten Einführung, die mehrere Abteilungen und sogar Unternehmensbereiche betreffen kann. Das Risiko des Scheiterns ist umso größer, je mehr Organisationsbereiche betrachtet werden müssen bzw. von der Einführung der Prozesse betroffen sind.

Hier gilt es im Wesentlichen, zwei Aspekte zu betrachten: Befindet man sich in einer abgeschlossenen Einheit einer Linienorganisation und kann schalten und walten, wie man will, ohne groß auf die restliche Organisation Rücksicht nehmen zu müssen (Einführung Incident Management Prozess im Service Desk)? Oder führt man einen oder mehrere Prozesse ein, die quer zu den betroffenen Linienorganisationsstrukturen liegen (Einführung Change Management in der Gesamtorganisation)? Es ist offensichtlich: Je mehr Abteilungen betroffen sind, je kundenorientierter und vertragsorientierter Prozessgegebenheiten und Vorgaben sind, desto

höher das Risiko und die Komplexität. Diesen Gegebenheiten muss unterschiedlich begegnet werden.

Auch der organisatorische Einführungsrahmen spielt eine wichtige Rolle für das Risiko des Scheiterns eines Projekts. Je mehr Organisationsbereiche betroffen sind, desto höher ist es. Es kommt vor allem auf starke Einbindung des Kunden an, auf eine gute Aktenlage und ein stringentes Management nach dem Prozessdesign.

Die vierte Dimension: Umsetzungsansatz (Approach)

Der Umsetzungsansatz hat eine entscheidende Auswirkung auf die zu erwartende Komplexität Ihres Prozessprojekts. Je mehr Prozesse Sie betrachten, desto mehr Mitarbeiter sind betroffen, desto mehr Dokumente sind zu erstellen und desto mehr Schulungen müssen gehalten werden – all dies neben vielen anderen Aktivitäten, die Sie in Ihrem Projekt durchzuführen haben. Wenn Sie nur einen Prozess betrachten, müssen Sie die Schnittstellen dieses Prozesses zur „Außenwelt“ beachten, den Prozess designen und einführen.

Mit der Anzahl der Prozesse potenziert sich dieser Aufwand jedoch. Mehr Design-Workshops sind durchzuführen, mehrere Abstimmungen zu durchlaufen, eine Vielzahl von Trainings ist durchzuführen und dementsprechend ist auch eine Vielzahl von Mitarbeitern betroffen. Und mit der steigenden Anzahl der Mitarbeiter sind in den meisten Fällen auch viele unterschiedliche Bereiche und Abteilungen zu involvieren, die von Managern geleitet werden, die ebenfalls mit ins Boot geholt werden müssen. Mit einer steigenden Anzahl von Prozessen steigt auch der Druck auf die Organisation entsprechend – im Hinblick auf Organisational Change wie auch auf den Regelbetrieb, den die betroffenen Mitarbeiter „nebenbei“ noch erbringen müssen. Hier gilt es, weise voranzuplanen, die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Fähigkeiten in das Projekt zu nehmen und entsprechende Kapazitäten einzuplanen, um ggf. zusätzliche Schleifen drehen zu können. Ebenfalls wichtig: Zeit für das Issue Management zu haben (für den Fall, dass ein Risiko eintritt), ohne gleich den Endtermin verschieben zu müssen, notwendige Ausgaben zu erhöhen oder Abstriche bei der Qualität machen zu müssen.

Der zu Projektbeginn gewählte Umsetzungsansatz und die damit verbundenen Risiken bzw. deren Eintritt kann das Scheitern des Projekts verursachen. Komplexität und Risiko bei der parallelen Einführung von allen Prozessen einer Phase sind also nicht zu unterschätzen. Dies erfordert viel Fingerspitzengefühl, gute Planung, flexibles Management und sehr gute Kommunikationsfähigkeiten.



Die fünfte Dimension: Zeit

Die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit ist ein weiterer Aspekt, der in Bezug auf das Risiko und die damit zusammenhängende Komplexität sowie die einzuleitenden Maßnahmen von wesentlicher Bedeutung ist.

Steht Ihnen ausreichend Zeit zur Verfügung (gemäß Ihrer Planung und unter Berücksichtigung eines Puffers) oder bekommen Sie eine Vorgabe des Managements, die in nicht allzu ferner Zukunft liegt, hat dies natürlich einen Einfluss darauf, wie Sie an das Projekt herangehen. In den meisten Fällen werden Sie aus unterschiedlichen Gründen nicht die Zeit zur Verfügung haben, die Sie eigentlich brauchen, um das Design der Prozesse und deren Einführung ordentlich auszuführen. Dann geht es lediglich darum, um welchen Faktor Sie die Vorgabe überschreiten oder was Sie weglassen müssen.

Auf dieser Basis haben wir vier subjektive Ausprägungen entworfen, die in das Projekt-Polygon mit einfließen: Sie reichen von regulär (was im Wesentlichen Ihrer Planung inklusive eines Puffers entspricht) bis zu Blitz (was im Prinzip einer äußerst dringlichen Einführung entspricht, die durch externe Einflüsse bzw. eine Krise hervorgerufen ist und Ihnen keine andere Wahl lässt).

Dabei gilt: Je weniger Zeit Sie haben und je größer die Diskrepanz zwischen benötigter Zeit und zur Verfügung stehender Zeit ist, desto höher wird das Risiko und desto mehr Aktivitäten müssen parallel ablaufen. Warum? Das sogenannte „Chinesen-Prinzip“, das besagt, dass Sie mit der Erhöhung der Ressourcen in einem Projekt oder für eine Aktivität sowie durch Parallelisierung von Aktivitäten Zeit zu gewinnen versuchen, können Sie nicht für alle Aktivitäten in Ihrem Projekt anwenden. Dieses Prinzip funktioniert nur bei stark parallelisierbaren Tätigkeiten, die nicht miteinander verknüpft sind und keine intensive Einarbeitung erfordern. Manche Aktivitäten brauchen die Zeit, die sie benötigen, ganz ungeachtet der Manpower, die dahinter steckt. Im Projektjargon sind das die „Finish to Start“-Abhängigkeiten: Ein Task ist erst abzuschließen, bevor der nächste beginnen kann.

Auch hier lässt sich zusammenfassend sagen, dass sowohl das optimale Szenario (regulär) als auch das ungünstigste Szenario (Blitz) sehr selten in Prozessprojekten vorkommen. Daher wird man sich auf die beiden anderen Ausprägungen und die Reaktionen darauf konzentrieren. Schnelle Einführungen mit den entsprechenden Maßnahmen sollten gut kontrollierbar sein, bei kritischen Projekten sind mehr Agilität, mehr Risikobewusstsein und höhere kommunikative Fähigkeiten gefragt. Zeit ist immer ein kritischer Faktor, in jedem Projekt, und sollte nicht unterschätzt werden



Mapping auf Projektmanagementansatz

Nun kennen Sie die fünf Dimensionen des Projekt-Polygons und deren unterschiedliche Ausprägungen ebenso wie die Komplexitäts- und Risikotreiber sowie die wesentlichen Maßnahmen, die aus unserer Sicht notwendig sind, um die jeweiligen Risiken zu minimieren. Uns ist jedoch noch eine weitere Komponente wichtig: Das Mapping der identifizierten Ausprägungen der Dimensionen auf die neun Knowledge Areas bzw. Disziplinen des PMI Frameworks und die Ableitung konkreter Handlungsanweisungen und aufzusetzender Maßnahmen, die sofort in einem Prozessprojekt anwendbar sind.

Im Folgenden haben wir also die Ausprägung jeder einzelnen Dimension auf eine der neun Disziplinen des PMI Frameworks bezogen. Mit den nun abgebildeten Tabellen ist es Ihnen möglich, für jede einzelne Disziplin im Projekt die erforderlichen Maßnahmen zu identifizieren, die aufgrund der Ausprägungen erforderlich sind. Ähnlich wie bei den Dimensionen kann hier eine Priorisierung vorgenommen werden, speziell dann, wenn es Widersprüche innerhalb der vorgeschlagenen Maßnahmen gibt.

Erfahrung	Gering	Mittel	Hoch	Außerordentlich
Integration				
Scope				
Time				
Cost				
Quality				
Human Resources				
Communications				
Risk				
Procurement				

Abbildung: Mapping der Ausprägungen auf die Disziplinen des PMI Frameworks

Zur Erinnerung hier noch einmal ein kurzer Überblick über die neun Managementdisziplinen gemäß PMI (Project Management Institute):

- **Integration Management:** Aktivitäten für das Identifizieren, Definieren und das Koordinieren aller Projektmanagement-Aktivitäten: vom Scoping der Aktivitäten über das Management und die Kontrolle bis hin zu Change Control und Projektabschluss
- **Scope Management:** Umfasst Planung und Verifizierung eines Scopes an sich, aber auch die Entwicklung einer Work Breakdown Structure und die Kontrolle des Scopes und der Zielvorgaben
- **Time Management:** Definition von Aktivitäten und deren Zuweisung zu Arbeitspaketen, Festlegung der Reihenfolge von Aktivitäten (Sequenzialisierung und Parallelisierung), deren Dauer sowie die Identifizierung der notwendigen Ressourcen bis hin zum Entwickeln des darauf basierenden detaillierten Plans (Schedule)
- **Cost Management:** Kostenplanung, Budgetierung und die Kontrolle des zugewiesenen Budgets
- **Quality Management:** Qualitätsplanung, Sicherstellung der identifizierten und zu erreichenden Qualität, Kontrolle der damit verbundenen Aktivitäten
- **Human Resources Management:** Ermitteln der benötigten Ressourcen, Zusammenstellung des Projektteams, Ausbildung und Führung des Projektteams
- **Communications Management:** Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und eines Kommunikationsplans bzw. Informations- und Berichtswesens
- **Risk Management:** Identifikation, Quantifizieren und Qualifizieren von Risiken, Monitoring, Management und Kontrolle der im Risikomanagementplan definierten Prozesse
- **Procurement Management:** Planung von Einkaufsaktivitäten, Definition der dafür relevanten Prozesse, Auswahl von Zulieferern, Abschluss entsprechender Verträge

Die genannten neun Disziplinen ziehen unterschiedliche Aktivitäten aufgrund der identifizierten Ausprägungen der fünf Dimensionen des Polygons nach sich. In den nachfolgenden Abschnitten zeigen wir Ihnen die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Best-Practice-Ansatz aus den Standardwerken wie dem PMBook und den Aktivitäten auf, die für Ihre spezielle Projektsituation relevant sind.



1. Projektansatz für die Dimension Erfahrung

Prozesserfahrung eines Unternehmens

Je prozesserfahrener eine Organisation, desto mehr kann sie sich auf die Prozesse und deren Qualität konzentrieren. Sie kann auf Bestehendem aufbauen – sowohl auf eventuell vorhandener Prozessdokumentation als auch auf den Erfahrungen der Mitarbeiter. Die Dinge sind bekannt. Qualität ist wichtig, da die Erwartungshaltung entsprechend groß ist.

2. Projektansatz für die Dimension Veränderung

Abweichung des Zustandes vor und nach Durchführung des Projektes

Je größer die Abweichung des Ist- vom Sollzustand, desto wichtiger sind das Change Management und die Kommunikation und desto höher ist die Einführungscomplexität. Sie müssen mehr kommunizieren, mehr Zeit investieren, um die Mitarbeiter mit auf die Reise zu nehmen. Führen Sie die Veränderung Stück für Stück ein und kommunizieren Sie sie entsprechend. Qualität ist wichtig, jedoch eher pragmatisch zu betrachten. Falls Sie bereits ein Dokument auf Basis einer anderen Dokumentvorlage erstellt haben, können Sie diesem Dokument auch die neue Vorlage zuweisen. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

3. Projektansatz für die Dimension Orientierung

Orientierung und traditionelles Projektmanagement

Je mehr äußere Bereiche und Schnittstellen zum Kunden betrachtet werden, desto mehr müssen diese einbezogen werden und desto intensiver wird die Kommunikation. Formale Prozesse müssen berücksichtigt und gemanagt werden. Auch das Risikomanagement wird komplexer und intensiver. Formale Vorgehensweisen sind ebenso erforderlich wie das Einbinden des Managements. Qualität spielt an den Schnittstellen eine bedeutende Rolle. Die Vertragsgrundlage gibt die Spielregeln vor.

4. Projektansatz für die Dimension Umsetzungsansatz (Approach)

Anzahl der Prozesse und traditionelles Projektmanagement

Je mehr Prozesse, desto mehr Leute sind involviert und desto komplexer gestaltet sich ein Prozessprojekt. Die Kommunikation muss für mehr Stakeholder und entsprechend intensiver gestaltet werden, smartes und besseres Planen ist erforderlich, auch sollte Organisational Change speziell gewürdigt werden. Flexibleres Agieren und Managen ist hilfreich und das Cost Management muss etwas beweglicher gestaltet werden.

5. Projektansatz für die Dimension Zeit

Projektgeschwindigkeit und traditionelles Projektmanagement



Je weniger Zeit zur Verfügung steht, desto enger muss das Team zusammensitzen und desto intensiver muss es miteinander kommunizieren. Agiles, reaktives Verhalten hat den Vorrang. Flexibleres Management bzw. Scope Control ist erforderlich – es gilt den gesteckten anspruchsvollen Zeitrahmen einzuhalten. Der Fokus liegt auf der Zeit, nachgebessert werden kann später.

Weitere Informationen und das Template finden Sie auf

www.TORSTENKOERTING.com