



PROJEKTERFOLG

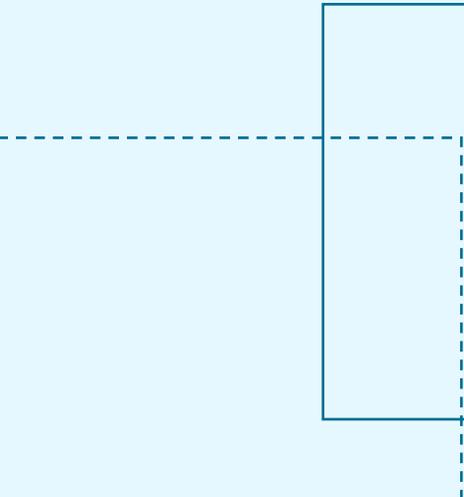
Projektmanagement - Eine Schlüsselkompetenz für Automobilzulieferer

*Wie Sie mit integriertem
Projektmanagement die Zukunft
Ihres Unternehmens sichern.*



Wir leben in Zeiten radikalen Wandels in der Automobilindustrie. Ob Hersteller, Zulieferer oder Dienstleister: Es werden diejenigen Unternehmen überleben, die in der Lage sind, die disruptiven Änderungen der Automobilwelt mitzugehen, oder besser noch: sie selbst zu gestalten.

Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit werden zu entscheidenden Kernkompetenzen.



Die Anzahl fehlgeschlagener Projekte in der Automobilindustrie bleibt hoch. Verschobene Serienanläufe, verfehlte Kostenziele und eine mangelnde Innovationsfähigkeit lassen Unternehmen im Wettbewerb zurückfallen.

Unternehmen sehen sich disruptiven Änderungen gegenüber. Produkte werden substituiert. Die Digitalisierung hält Einzug ins Automobil, aber auch in die Produktion und den Service der Automobilwelt. Der Fokus auf Mobilität anstatt Autobesitz sorgt für massive Änderungen der Struktur der gesamten Branche.

In einer zunehmend digitalisierten Welt und sich ändernden Ansprüchen der jungen Generation an ihre Arbeitsumgebung funktionieren klassische Projektmanagement-Ansätze nicht mehr. Funktionale Organisationen mit ihren Silos können nicht mehr mithalten mit gestiegenen Kundenanforderungen und schnelleren Entwicklungszeiten. Innovationsfähigkeit ist in Zeiten disruptiver Technologiewechsel wichtiger denn je.

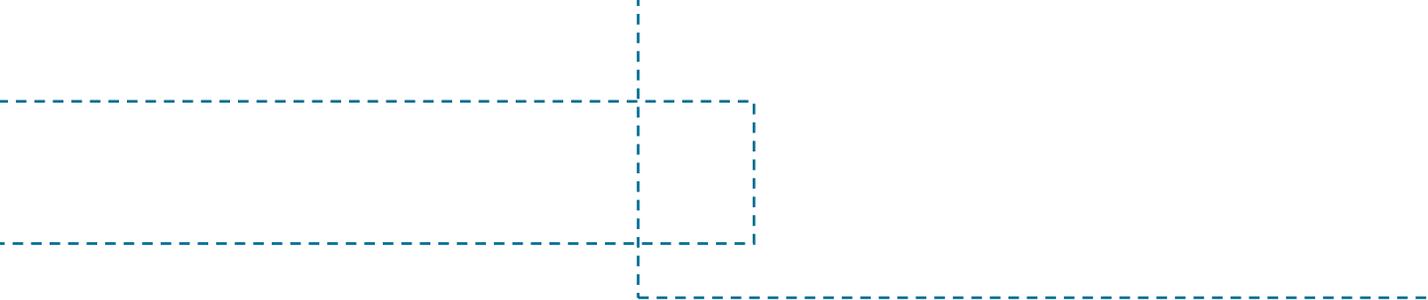
Aber: Technologie wird von Menschen gemacht. Also muss bei einem neuen Ansatz im Projektmanagement der Mensch im Mittelpunkt stehen.

Aus unserer Erfahrung mit Produktentwicklung und Projektmanagement in der Automobilindustrie haben wir drei Schlüsselemente identifiziert, die künftig für ein erfolgreiches Projektmanagement entscheidend sein werden:

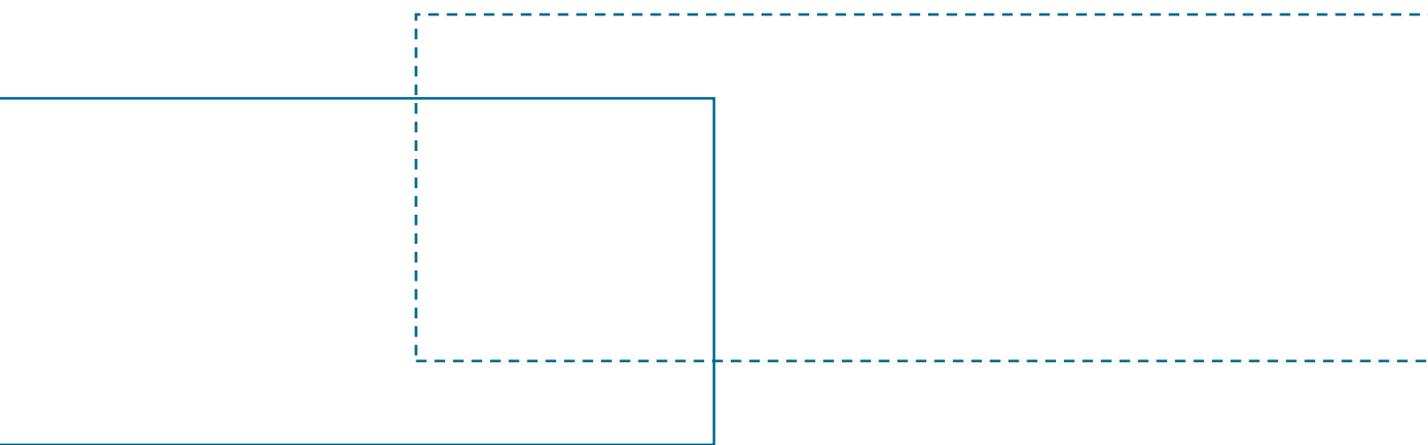
- 1 Integration von Menschen, Prozessen und Systemen** im Einklang. Immaterielle Elemente, wie Unternehmenskultur und soziale Interaktionen werden als entscheidende Erfolgsfaktoren berücksichtigt
- 2 Den schlanken und agilen Ansatz leben** mit dem Fokus auf Wertbeitrag und Kundenorientierung. Proaktiver Umgang mit Änderungen und Messen des Fortschritts in inkrementellen, aufeinanderfolgenden Schritten
- 3 Unmittelbare Transparenz über die Erreichung der Projektziele** schaffen durch regelmäßige objektive Reviews und einer effektiven Unterstützung der Projekte durch IT-Systeme

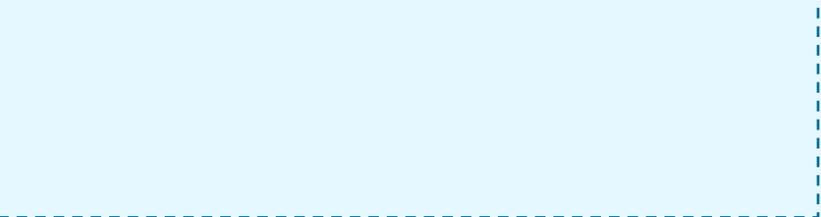
Dieses Papier analysiert reale Fälle, um ein tieferes, praktisches Verständnis unseres integrierten Projektmanagement-Systems zu bekommen.

Am Ende geben wir Ihnen Empfehlungen, wie Sie Ihr eigenes Projektmanagement-System transformieren können.



1	Zusammenfassung	2
2	5 Herausforderungen für exzellentes Projektmanagement	5
3	Lösungsansatz: Integriertes Projektmanagement	8
4	Integriere Menschen, Prozesse und Systeme	11
5	Lebe den schlanken und agilen Ansatz	12
6	Schaffe unmittelbare Transparenz	14
7	3 Empfehlungen	16
8	Über uns	17





Die Bereitschaft zur Veränderung bei Führungskräften und Mitarbeitern gehört zu den größten Hürden, die überwunden werden müssen, um die Herausforderungen der Automobilindustrie zu meistern.

5 HERAUSFORDERUNGEN FÜR EXZELLENTES PROJEKTMANAGEMENT

Die Automobilindustrie hat in den letzten Jahrzehnten viel dafür getan, ein stabiles Umfeld zu schaffen. Das hat Vorteile, vor allem wenn auch die Marktsituation stabil ist. Der erste heilsame Schock fand 2009 statt, als über Nacht der Absatz um 30% einbrach. Der zweite Schock ließ nicht lange auf sich warten: 2015: Dieselkrise. Seitdem ist nichts mehr wie bisher.

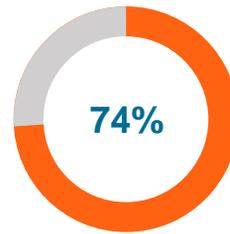
Spätestens jetzt wird klar: Veränderungsfähigkeit wird überlebenswichtig. Unternehmen drängen in den Markt, die mit neuen Ansätzen und Vorgehensweisen, anderen Schwerpunkten bei Produkt und Dienstleistung plötzlich mehr erreichen. Klassische Automobilhersteller und Zulieferer tun sich schwer mitzuhalten. Produktionskapazitäten werden obsolet.

VERÄNDERUNG – MIT PROJEKTMANAGEMENT GESTALTEN

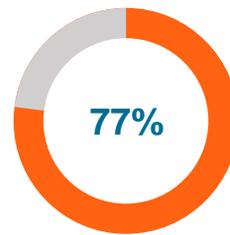
Produktneuentwicklungen bis hin zum ersten Serienanlauf, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und auch jeder Veränderungsprozess wird heute in der Regel als Projekt geführt. Jedoch halten nur 26% der Automotive-Unternehmen ihre Projektbudgets und nur 23% halten den Zeitplan ihrer Projekte.

Nur 77% der Projekte erreichen ihren Zweck und damit das Projektziel¹. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie von KPMG².

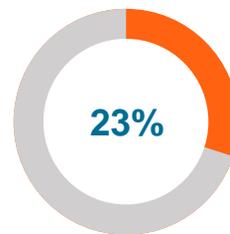
Es ist verständlich, dass Top-Manager sich unsicher sind, wie sie die zuverlässige Erreichung der Ziele ihrer strategisch wichtigen Projekte erreichen.



der Automotive-Unternehmen überziehen regelmäßig ihre Projektbudgets*



der Automotive-Unternehmen schließen ihre Projekte zu spät ab*



der Projekte erreichen nicht ihren Zweck*

*) bei 90% ihrer Projekte¹

5 HERAUSFORDERUNGEN, DIE WIR HÄUFIG ÜBER, PROJEKTMANAGEMENT HÖREN

VERHARRUNGSVERMÖGEN

Geringe Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern gehört zu den wichtigsten Hindernissen im Change-Management³. Der offene Umgang mit Fehlern und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen sind Grundvoraussetzung, dass Teams sich voll in das Projekt einbringen.

AM KUNDENBEDÜRFNIS VORBEI

Neue Produkte entwickeln dauert lange und ist teuer. Was will aber der Kunde wirklich? Wie können wir uns mit einer Innovation vom Wettbewerb abheben? Hier haben viele Unternehmen positive Erfahrung mit agilen Methoden gemacht: Richtige Prioritäten und bessere Entscheidungen, bessere Einbindung aller Beteiligten und die bessere Abbildung der Kundenbedürfnisse gehören zu den drei wichtigsten Vorteilen der agilen Entwicklung³.

CROSS-FUNKTIONALE ZUSAMMENARBEIT

Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche verhindert Veränderung. Aber wie gelingt die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wirklich? Wie verbessert sich Kommunikation? Wie verbessern sich Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen?

GESCHWINDIGKEIT

Der Vorreiter zu sein hat Vorteile, aber Geschwindigkeit ist noch entscheidender für den „fast follower“. Wie also schneller zu Ergebnissen kommen? Und wie schneller erfahren, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist? Können auch hier agile Methoden die Antwort sein?

TALENTE

Sie benötigen Know-How, das Sie bisher nicht hatten? Sie wollen die Bedürfnisse der jungen Generation verstehen? Wie zieht das Unternehmen die richtigen Talente an?

Veränderungsprozesse erfordern vielfach bestimmte Fähigkeiten nur für eine begrenzte Zeit. Ist ein Interim-Manager hier die richtige Lösung?

Kommt Ihnen das bekannt vor? Viele Unternehmer haben Projektmanagement bereits als Schlüsselkompetenz erkannt, sind aber mit der aktuellen Leistungsfähigkeit ihres Projektmanagement-Systems nicht zufrieden.

Erfahren Sie hier, was Sie als Unternehmer oder Top-Manager tun können, um die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihrer Projekte deutlich zu steigern und damit die Zukunft Ihres Unternehmens zu sichern.

LÖSUNGSANSATZ: INTEGRIERTES PROJEKTMANAGEMENT

Die Integration von Menschen, Prozessen und Systemen führt zu einem neuen Projektmanagementansatz. Der Mensch steht im Mittelpunkt – denn er macht den Unterschied. Aber wie wird er eingebunden, wie wird er kreativ und kann Neues schaffen?

It is not the strongest that survives; but the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment.

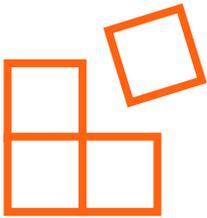
Charles Darwin

Der Fokus liegt auf schlanken und agilen Elementen und einem neuen Ansatz, Veränderung als selbstverständlich und systemimmanent zu verstehen.

Klassische Organisationen mit ihren Hierarchien und festgefügtten Prozessen sind auf Beständigkeit ausgelegt. Veränderung ist hier sehr mühsam und nur mit erheblicher Energie zu bewerkstelligen. Die Natur hingegen lebt ständige Veränderung. Veränderung ist nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall. Also ein gutes Vorbild für veränderungsbereite Organisationen in Unternehmen? Inzwischen sind viele davon überzeugt, dass die Organisation der Zukunft adaptiv und anpassungsfähig ist⁴. Selbstorganisierte und selbstgeführte Teams, inkrementelle Vorgehensweise und ständige Veränderung werden zum Alltag. Die Rolle der Führungskraft wird sich massiv ändern, Schulterklappen verlieren ihre Bedeutung.

Erfahren Sie mehr über unsere drei Leitlinien, um integriertes Projektmanagement erfolgreich umzusetzen.

LEITLINIEN FÜR INTEGRIERTES PROJEKTMANAGEMENT



INTEGRIERE MENSCHEN, PROZESSE UND SYSTEME,

indem selbstorganisierte Teams ganzheitliche Verantwortung für ihr Projekt tragen, konsequent an Ergebnissen gemessen werden, Lieferanten und andere Netzwerkpartner in das Projekt integriert sind und eine enge Kommunikation zwischen Kunden, Team, Lieferanten und Management stattfindet.



LEBE DEN SCHLANKEN UND AGILEN ANSATZ,

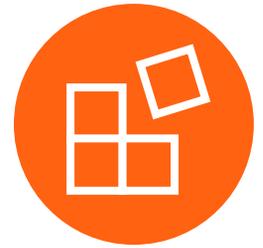
indem der Fokus auf Wertbeitrag und sichtbaren Ergebnissen liegt, der Kunde im Mittelpunkt steht, das Projekt im Gleichtakt mit den Fachabteilungen, Kunden und Lieferanten ist, kontinuierliche Verbesserung und regelmäßige Retrospektive in das Projekt integriert sind.



SCHAFFE UNEINGESCHRÄNKTE UND UNMITTELBARE TRANSPARENZ ÜBER DIE ERREICHUNG DER PROJEKTZIELE.

Selbstorganisierte Teams werden anders geführt. Vorgabe ist nicht die Durchführung einer Aufgabe, sondern das Ergebnis. Folglich kommt der objektiven, konsequenten und zeitnahen Messung der Zielerreichung eine große Bedeutung zu. Visualisierung der Ergebnisse auf dem Shopfloor in Kombination mit IT-Systemen als „single source of truth“ stellt wirkliche Transparenz her.

SELBSTORGANISIERTE TEAMS SCHAFFEN KUNDENORIENTIERUNG



FALLSTUDIE

Der mittelständischer Automobilzulieferer ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Die Anzahl der Projekte ist von übersichtlichen 30 auf 150 angestiegen. In der Welt der 30 Projekte war es ok, wenn Abteilungsleiter wie „Super-Projektleiter“ alles im Griff hatten. Der Leiter der Versuchsabteilung: „Früher hatte ich ein oder zwei heiße Projekte. Darum konnte ich mich selbst kümmern. Jetzt habe ich sieben bis 10 Eskalationsprojekte. Ich schaffe es nicht mehr, den Überblick zu behalten.“ Genauso geht es den anderen Funktionsverantwortlichen.

Mit dem Wachstum des Unternehmens ist dringend eine gezielte Weiterentwicklung der Organisation notwendig.

Ein weiteres Thema: Inzwischen ist jeder Projektleiter und jedes Teammitglied an mindesten 7, manchmal auch 10 Projekten beteiligt. Das führt zu enormen Ineffizienzen. Kommunikation wird fast unmöglich, da kein Teammitglied an allen Projektbesprechungen teilnehmen kann.

SELBSTORGANISATION BEDEUTET VERTRAUEN IN DIE TEAMS

Dieser Zulieferer hat die Reißleine gezogen, als die hohe Anzahl der Projekte nicht mehr zu beherrschen war: Eine wichtige Entscheidung: Eine feste Zuordnung aller Teammitglieder zu selbstorganisierten Teams und die klare Zuweisung der Projekte. Das heißt für die Funktionsverantwortlichen: Loslassen und den Teams vertrauen. In der agilen Entwicklung wird die Projektverantwortung der Funktionsverantwortlichen komplett gekappt. Verantwortlich für das Ergebnis sind das Team und der Product Owner.

SCHLÜSSELPRAKTIKEN FÜR EINE ERFOLGREICHE VERÄNDERUNG:

1 SELBSTORGANISIERTE TEAMS

- Fachbereiche geben ihre Team-Mitglieder in die Projekte ab. Die Teams haben die unteilbare Verantwortung für die Erreichung der Projektziele
- Der Fachbereich stellt die fachliche Qualifizierung der Teammitglieder sicher und führt die fachlichen Projektreviews im 4-Augen-Prinzip durch
- Feste Zuordnung der Team-Mitglieder zu einem Projektleiter, Projekte werden den Teams zugeordnet, die Teams bleiben zusammen

2 NEUE FÜHRUNG: VERTRAUEN UND EINE OFFENE FEHLERKULTUR

- Fehler sind wertvoll, denn man lernt aus ihnen
- Führungskräfte vertrauen ihren Teams und überlassen ihnen die Durchführung der Aufgaben. Anstatt dessen setzen sie klare Ziele und prüfen regelmäßig die Ergebnisse

3 KUNDENORIENTIERUNG

- Selbstorganisiert heißt auch selbstverantwortlich. Eine ideale Kombination, um Verbindlichkeit und Kundenorientierung zu fördern. Das Unternehmen macht gute Erfahrung durch eine feste Zuordnung der Teams zu Kunden.

VERÄNDERUNG AGIL - SCHRITT FÜR SCHRITT



FALLSTUDIE

Ein Hersteller von Kabelschutzsystemen führte ein globales Projektmanagement-System ein.

Bis dato hatte jede Region, jedes Werk sein eigenes System und seine eigenen Prozesse.

Die Entscheidung: Keine Pilotphase, sondern die Auswahl der best practices und die Einführung des Systems in drei Wellen. Jede der Wellen sollte erst im Unternehmen fest verankert werden, bevor der nächste Schritt der Veränderung gestartet wird.

Während eines 2-tägigen Workshops legte das Team die Grundlagen des Systems fest: Organisationsform, Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und die Struktur der unterstützenden IT-Systeme. Kundenorientierung, Transparenz und Effizienz standen im Vordergrund. Einen wichtigen Teil nahm eine ausgiebige Benchmark-Analyse der lokal vorhandenen Systeme und Prozesse ein.

Das Veränderungsteam war zusammengesetzt aus sehr erfahrenen Vertretern verschiedener Fachbereiche und dem Projektmanagement. Das Team war aber gleichzeitig offen, etwas grundlegend Neues zu wagen und auf einen inkrementellen, agilen, adaptiven Einführungsprozess zu setzen.

Der Umfang und die erwartete Leistung des Projektmanagement-Systems waren damit vorgegeben, aber nicht vollständig beschrieben, um auf unvorhergesehene Änderungen schnell reagieren zu können. In einem rollierenden Planungsprozess legte das Team nur den nächsten Implementierungsschritt fest. Allerdings: Jede der Wellen beinhaltete die vollständige Implementierung der geplanten Funktionalität des Systems, sowie ausgiebige Trainings und Coaching aller Beteiligten.

SCHLÜSSELPRAKTIKEN DES VERÄNDERUNGSTEAMS:

1 ANALYSE DER BEST PRACTICES

Auf Bewährtem aufbauen, anstatt auf dem weißen Blatt Papier zu beginnen, hat den Vorteil, dass auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Das führte in diesem Fall zu einer beschleunigten Einführung. Bereits nach 4 Wochen waren Quick-Wins sichtbar. Das System war nach 4 Monaten komplett funktionsfähig

2 INKREMENTELLES VORGEHEN IN DER EINFÜHRUNG

Jeder Implementierungsschritt beinhaltet einen vorher festgelegten Funktionsumfang des Projektmanagement-Systems, der vollständig eingeführt und im Unternehmen verankert wird. Dadurch ist sichergestellt, dass die neuen Systemelemente funktionieren und Anpassungen einfach möglich sind.

Ein weiterer Vorteil: Ergebnisse sind früher sichtbar, weil jedes Inkrement einen eigenständigen Funktionsumfang bietet.

3 TRAINING UND COACHING

Integration von Menschen, Prozessen und Systemen geht einher mit intensivem Training und Coaching. Es dauert erfahrungsgemäß 3 Monate, bis ein Team ein neues Vorgehen verinnerlicht und als selbstverständlich annimmt. Je kleiner die Veränderung ist, desto leichter fällt die Anpassung - ganz so wie in der Natur.

SCHNELL SCHEITERN - SCHNELL LERNEN



FALLSTUDIE

Der Automobilzulieferer war schon spät dran. Sein Wettbewerber war ihm zuvorgekommen mit einem Produkt, das sehr viel einfacher ist, weil wesentliche mechanische Funktionen durch Elektronik ersetzt waren. Ihm war es gelungen, aus dem klassischen mechanischen Produkt ein mechatronisches System zu machen, das nicht nur einen höheren Funktionsumfang hatte, sondern auch deutlich weniger kostete.

Seit zwei Jahren lief ein Innovationsprojekt mit dem Ziel, ein ähnliches Produkt auf die Beine zu stellen. Das freigegebene Budget war längst verbraucht, das Produkt noch mindestens 3 Jahre von einem ersten Serienanlauf entfernt und das ursprünglich definierte Kostenziel durch den Wettbewerb infrage gestellt.

Wie konnte das Projekt so aus dem Ruder laufen? Wieso hat niemand frühzeitig erkannt, dass der Wettbewerb das bessere Produkt hat und schneller am Ziel war? Die Kennzahlen, nach denen das Projekt gesteuert wurde, waren immer ok!

Das Unternehmen verstand das Warnsignal, und hat die Steuerung des Innovationsprojekts komplett umgestellt - mit Erfolg.

WELCHE VERÄNDERUNGEN EMPFIEHLT DAS TEAM:

1 HOLEN SIE FEEDBACK VON IHREN KUNDEN

Durch häufiges Feedback von Ihren Kunden erfahren Sie früh, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Am besten zeigen Sie einen Prototyp, damit Kunden das Produkt schon früh begreifen. Transparenz ist wichtig, wenn Sie schnell sein wollen.

2 KEINE ANGST VOR DEM SCHEITERN

Innovation ist Neuland. Wer früh scheitert, lernt früh. Eine positive Fehlerkultur im Unternehmen ist Grundvoraussetzung, damit auch Misserfolge transparent auf den Tisch kommen und daraus gelernt werden kann.

3 FORDERN SIE ALS CHEF WAHRHEIT UND AKTUALITÄT!

Checken Sie regelmäßig Ergebnisse aus den Innovations-Projekten. Hinterfragen Sie, ob die Richtung noch stimmt, ermutigen Sie das Team, querzudenken. Setzen Sie aber ein klares Ziel für den Termin der Markteinführung, am besten nicht nur durch die Definition eines Erstkunden, sondern durch die Definition eines Zielfahrzeugs.

BESSERE ERGEBNISSE DURCH EFFEKTIVEN STAGE GATE PROZESS



FALLSTUDIE

Ein Hersteller von Innenraumsystemen arbeitet schon seit Jahren mit einem Stage-Gate-Prozess. Die Serienanlauf-Phase eines umfangreichen Projekts steht kurz bevor. Die Freigabe des entsprechenden Meilensteines ist vorbereitet: Timing und Kosten im Plan. Ein Ergebnis der technischen Validierung liegt noch nicht vor und geometrisch gibt es augenscheinlich kleinere Abweichungen. Der abweichende Reifegrad des Produkts wird als marginal eingestuft. Die Geschäftsführung erteilt die Freigabe und das Projekt kann voranschreiten.

Das nachgereichte Validierungsergebnis entsprach nicht den Anforderungen und die geometrischen Abweichungen führten im Fahrzeug zu Bauraumverletzungen. Technische Änderungen werden unvermeidlich. Budgetabweichungen und kritische Zeitverzögerungen sind damit vorprogrammiert.

STAGE-GATE PROZESS KONSEQUENT LEBEN

Fazit: Es kann nicht die Aufgabe der Geschäftsführung sein, Projekte inhaltlich zu bewerten, kaufmännische und technische Risiken einzuschätzen.

WAS HAT DAS TEAM VERÄNDERT:

1

DIE INHALTLICHE PRÜFUNG der Projektergebnisse zum Meilenstein und auch innerhalb der Phasen kann nur durch Fachexperten geschehen.

Seit das Unternehmen ein Freigabegremium einsetzt, in dem Experten jedes Fachbereichs die Projekte bewerten, ist die Anzahl der Abweichungen in massiv zurückgegangen.

2

**ENGE TAKTUNG BRINGT
TRANSPARENZ UND KLARHEIT.**

5 Meilensteine verteilt über 2 Jahre Projektlaufzeit ist die Regel. Problem: Eine Bewertung des Projektstatus findet nur im Abstand mehrerer Monate statt. Risiken bleiben unentdeckt, oder werden viel zu spät erkannt. Seit das Unternehmen Entwicklungsprojekte im 3-Wochen-Takt plant und am Ende jedes Takts ein kurzes, aber ergebnisorientiertes Review stattfindet, ist die Anzahl der unerwarteten Ereignisse massiv zurückgegangen.

3

**ERGEBNISSE ZEIGEN – DEN
KUNDEN ÜBERRASCHEN.**

Die Taktung des Projektablaufs führt zur Synchronisation aller Fachbereiche. Vorteil: Ergebnisse und Zwischenstände des Produkts können früher auf den Tisch gelegt, bewertet und auch getestet werden. Der Kunde und auch das Management können sehen und begreifen, was im Projekt entsteht.

TRANSPARENTE KOSTEN - PROFITABLES WACHSTUM



FALLSTUDIE

Ein Hersteller von Kunststoffbauteilen ist mit dem Wunsch seines Kunden nach einer Technischen Änderung konfrontiert. Die Änderung lässt sich nur durch eine große und teure Überarbeitung des Werkzeugs realisieren.

Der Teilepreis bleibt nahezu gleich. Die zusätzliche Investition wird zum Teil über die Laufzeit des Produkts umgelegt, einen Teil übernimmt der Kunde. Die jährlichen Preisreduzierungen sind zu berücksichtigen.

Die Kapitalkosten des Unternehmens sind überdurchschnittlich und damit relevant.

Außerdem ist nicht klar, ob das Unternehmen besser in eine automatische Montage am Standort in Deutschland investiert, oder eine manuelle Montage in Osteuropa plant.

Der Zulieferer war in den letzten Angebotsrunden zu teuer und verliert immer häufiger gegen den Wettbewerb, da anstatt mit einer Investitionsrechnung mit hohen Zuschlagsätzen gerechnet wird. Die alte Methode passt nicht zu dem wachsenden Kostendruck, dem das Unternehmen ausgesetzt ist.

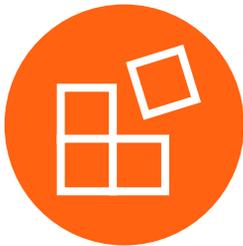
Grund genug für die Geschäftsführung, die Produktkalkulation auf eine Business-Case Methodik umzustellen.

WAS WAREN DIE WICHTIGSTEN VERÄNDERUNGEN:

- 1 JEDES PROJEKT** wird als eine eigene Unternehmung innerhalb des Unternehmens betrachtet. Der Unternehmer entscheidet, ob das Projekt lohnend ist. In die Entscheidung fließen die Kapitalkosten mit ein.
- 2 DER BUSINESS CASE** wird regelmäßig aktualisiert und ist zusätzlich bei jeder kostenrelevanten Änderung als Entscheidungsgrundlage zu präsentieren.
- 3 DER BUSINESS CASE** ist genauer als eine Kalkulation auf Zuschlagsbasis. Das Unternehmen kann wettbewerbsfähiger anbieten.
- 4 DIE KAUFMÄNNISCH BESTE LÖSUNG** liegt auf dem Tisch unter Berücksichtigung der Einmalkosten, der Kapitalkosten und der zeitlichen Veränderung von Preisen und Kosten.
- 5 MIT DEM BUSINESS CASE** lassen sich Risiken transparent bewerten und notwendige Abstellmaßnahmen besser entscheiden.

3 EMPFEHLUNGEN

Eine erfolgreiche Transformation Ihres Projektmanagement-Systems ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe und erfordert weit mehr, als einen Prozess zu definieren. Die schlanke und agile Gestaltung der Abläufe, die Integration der beteiligten Teams und die Sicherstellung des Prozessflusses über geeignete IT-Systeme sind entscheidend für den Erfolg.



INTEGRIERE MENSCHEN, PROZESSE UND SYSTEME

Menschen, Prozess und Systeme zu integrieren ist entscheidend für die Akzeptanz eines neuen Projektmanagement-Systems. Schon in der Konzeptionsphase darf die Geschäftsführung keinen Zweifel an der Wichtigkeit und Dringlichkeit für die Zukunft des Unternehmens lassen. Nur so nehmen Sie die Teams mit auf die Reise und erreichen eine effektive Integration über alle Fachbereiche, Werke, Kunden und Lieferanten. Begleitendes Training und Coaching unterstützt die Akzeptanz zusätzlich.



LEBE DEN SCHLANKEN UND AGILEN ANSATZ

Bessere Kundenorientierung, eine schnellere und flexiblere Reaktion auf Änderungen und die Konzentration auf den Wertbeitrag sind die Vorteile des agilen und schlanken Projekt-Managements. Dabei ist „agil“ nicht gleichzusetzen mit einer Methode, vielmehr ist es ein Mindset, der das gesamte Projektmanagement-System durchzieht. Diesen Mindset in die Köpfe der Teams zu bringen ist eine Führungsaufgabe, die gelingt, wenn Sie den Teams Verantwortung in Selbstorganisation und Selbstführung geben.



SCHAFFE UNMITTELBARE TRANSPARENZ ÜBER DIE ERREICHUNG DER PROJEKTZIELE

Das Selbstverständnis und die Aufgaben der Führungskräfte ändern sich. Selbstorganisation bedeutet Loslassen, bedeutet die Konzentration auf Ergebnisse und eben nicht auf die Durchführung von Aufgaben. Während moderne Führungskräfte auf der einen Seite loslassen, ist ihre Aufgabe jetzt umso mehr, klare Ziele zu setzen und konsequent einzufordern. Entscheidend wird jetzt, eine ständige und objektive Transparenz über den Projektstatus zu schaffen, die es Führungskräften erlaubt, den Status der Ergebnisse und damit der Zielerreichung zu erfassen.

Diese Empfehlungen vertreten den von uns seit Jahren weiterentwickelten und praxiserprobten Projektmanagement-Ansatz, jedoch ist jedes Projektmanagement-System anders und erfordert angepasste Lösungen. Wir hoffen, dass unsere Empfehlungen Ihnen Anregungen, Richtung und Struktur für Ihr eigenes Projektmanagement-System geben kann.

ÜBER PROJEKTERFOLG:

PROJEKTERFOLG hat eine Vision, auf die unser gesamtes Handeln ausgerichtet ist: Unternehmen mit exzellentem Projektmanagement auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft zu begleiten. Denn erfolgreiche Unternehmen stellen sich täglich der Veränderung, um im Wettbewerb zu bestehen.

Unser Ziel ist es, Projektmanagement in klarer Form für Menschen und Unternehmen zugänglich zu machen. Einfach und transparent auf den Punkt.

DIE AUTOREN:



Meik Philipp



Dr. Thorsten Nottebaum

REFERENZEN:

- 1 WAGNER, Reinhard; SCHNEIDER Christoph; NUHN, Helge; Projektmanagement in der Automobilindustrie 2012; EBS Business School, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2013
- 2 Driving business performance. Project Management Survey 2017; KPMG New Zealand, 2017
- 3 Studie: Von starren Prozessen zu agilen Projekten; Herausgegeben von Hays AG, Mannheim
- 4 LALOUX, Frederic; Reinventing Organizations; Vahlen, 2015



PROJEKTERFOLG

Copyright © PROJEKTERFOLG GmbH

Juni 2021

IMPRESSUM:

PROJEKTERFOLG GmbH

Am Willgraben 7

D-64367 Mühlital

www.projekterfolg.de