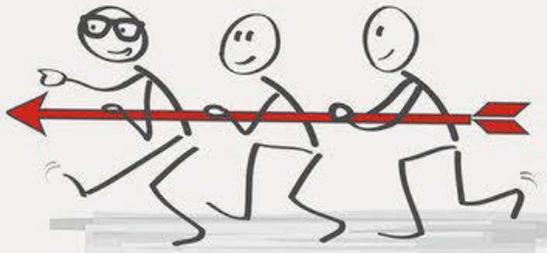


Holger Lörz

Der Turbo für das Projektmanagement

Mit Critical Chain das Projektgeschäft beschleunigen

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

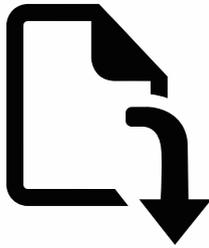


HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Software-Demoversion

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Der Turbo für das Projektmanagement

Holger Lörz

Der Turbo für das Projektmanagement

Mit Critical Chain das Projektgeschäft beschleunigen

1. Auflage

2016
Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08187-7 Bestell-Nr. 10155-0001

ePub: ISBN 978-3-648-08188-4 Bestell-Nr. 10155-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08189-1 Bestell-Nr. 10155-0150

Holger Lörz

Der Turbo für das Projektmanagement

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ulrich Leinz, Berlin

Satz: Content Labs GmbH, Bad Krozingen

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Grafik: Illahacandi Rivera

Druck: BELTZ Bad Langensaltza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Das neue 10-Punkte-Programm	9
Der Turbo für das Projektgeschäft	11
Teil 1: Planung	15
1 Punkt 1: Ehrlicher Umgang mit Risiken	17
1.1 Gründe für die Verzögerung bei Projekten	19
1.2 Beschleunigungsimpuls 1: Sicherheitspuffer transparent und am Projektende	20
1.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	25
2 Punkt 2: Die bessere Planungsrichtung	27
2.1 Gefahren der Vorwärtsplanung	28
2.2 Beschleunigungsimpuls 2: Planen Sie rückwärts!	29
2.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	37
3 Punkt 3: Die Übersicht im Projektportfolio (behalten)	39
3.1 Mit Prioritäten das Unternehmen verstopfen	39
3.2 Beschleunigungsimpuls 3: Eine Reihenfolge	43
3.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	54
Teil 2: Steuerung und Kommunikation	57
4 Punkt 4: Optimale Ressourcenverteilung	59
4.1 Verschwendung mit dem Gießkannenprinzip	59
4.2 Beschleunigungsimpuls 4: Hafenmeisterprinzip mit Startkriterien ...	62
4.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	66
5 Punkt 5: Den Phasenübergang geschmeidig organisieren	69
5.1 Warum fix terminierte Meilensteine gefährlich sind	70
5.2 Beschleunigungsimpuls 5: Übergabezeitfenster und Staffelläuferprinzip!	74
5.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	76

Teil 3: Anreizsystem und Führungsverhalten	79
6 Punkt 6: Gute Arbeitsvoraussetzungen schaffen	81
6.1 Das Dilemma mit den Problemlösern	81
6.2 Beschleunigungsimpuls 6: Erfolgsfeedback und Verbesserungsorganisation	83
6.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	88
7 Punkt 7: Zusammenarbeit sinnvoll gestalten	91
7.1 Abteilungsdenken hindert Zusammenarbeit	91
7.2 Beschleunigungsimpuls 7: Selbststeuernde Teams mit Eigenverantwortung	95
7.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	100
8 Punkt 8: Engpassorientierte Wertschöpfung	103
8.1 Auslastungsdenken führt zum Zusammenbruch	103
8.2 Beschleunigungsimpuls 8: Fokus auf den Engpass in der Wertschöpfungskette!	106
8.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	117
9 Punkt 9: Kennzahlen	119
9.1 Fehleinschätzungen durch Vergangenheitsorientierung	119
9.2 Beschleunigungsimpuls 9: Sinnvolle Kennzahlen und Indikatoren für ein Frühwarnsystem!	121
9.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	126
10 Punkt 10: Die neue Arbeitsweise	127
10.1 Warum wir immer noch so ineffizient arbeiten	127
10.2 Beschleunigungsimpuls 10: Einführung des fokussierten Arbeitens!	132
10.3 Die wichtigsten Tipps aus der Praxis	137
Der Autor	139
Stichwortverzeichnis	141

Das neue 10-Punkte-Programm

Unternehmen, deren Alltag durch das Projektgeschäft bestimmt ist, stehen immer wieder vor speziellen Herausforderungen. Denn Projekte sind unterschiedlich. In vielen Unternehmen meinen die Verantwortlichen, die Wechselhaftigkeit des Projektgeschäfts mit den Methoden der Serie »optimieren« zu können, was jedoch stets zu unbefriedigenden Ergebnissen führt. Daher sind häufig die Versuche, die Prozesse zu verbessern, ohne die Regeln neu zu denken, zum Scheitern verurteilt.

Die konkreten Herausforderungen, vor denen Projektunternehmen stehen, sind: Lieferzeiten werden kürzer, Projekte anspruchsvoller und die Verkaufspreise bleiben gleich oder steigen zumindest nur geringfügig. Die Zahl der Unternehmen, die diese Situation erkannt haben, wächst. Sie sind zur Veränderung bereit! Nur was soll wie und von wem verändert werden?

Meine Erfahrung hat mir gezeigt, dass es nicht die zahlreichen Projektmanagementmethoden sind, die den Erfolg bringen. Es sind einige wenige Faktoren, die Unternehmen zu Marktführern werden lassen.

Diese Faktoren habe ich für Sie in diesem neuen 10-Punkte-Programm zusammengefasst und mit den wirkungsvollsten und den in der Praxis bewährten Beschleunigungsimpulsen angereichert. Sie erhalten zudem wertvolle Praxistipps, um ihre Projekte zu beschleunigen, die Zusammenarbeit zu verbessern und gleichzeitig ihre Herstellkosten signifikant zu senken.

Sie, das Management, die Projektleiter und alle Mitarbeiter haben mit diesem Programm das richtige Werkzeug in der Hand, um die besonderen Herausforderungen im Projektgeschäft erfolgreich zu meistern.

Zünden auch Sie den Turbo für ihr Projektgeschäft!

Holger Lörz

Der Turbo für das Projektgeschäft

Bevor Sie das 10-Punkte-Programm mit seinen Beschleunigungsimpulsen anwenden, erfassen Sie zunächst die Ausgangssituation im Projektgeschäft. Die Fragestellungen, die in der folgenden Abbildung genannt werden, helfen Ihnen zu klären, ob Handlungsbedarf besteht und wenn ja, in welchen Bereichen die Herausforderungen am größten sein werden.

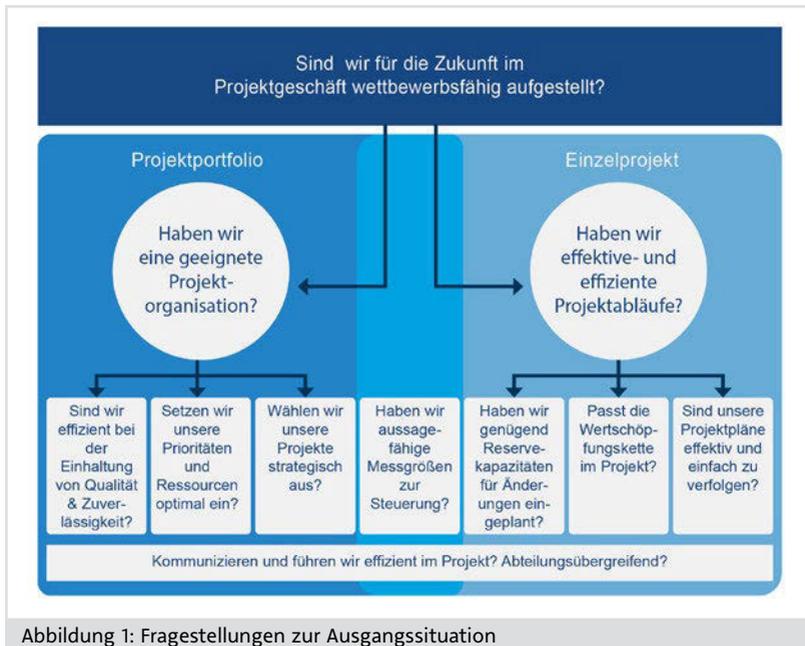


Abbildung 1: Fragestellungen zur Ausgangssituation

Unternehmen, die mehrere dieser Fragen mit einem »Nein« beantworteten, erzielten nach der nachhaltigen Umsetzung des 10-Punkte-Programms mit seinen Beschleunigungsimpulsen folgende Ergebnisse:

- Die Projektlaufzeiten konnten um 30 % reduziert werden.
- Die Termintreue in den Projekten stieg signifikant und die Qualität der Ergebnisse erhöhten sich aufgrund der größeren Zuverlässigkeit!
- Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wurde gesteigert.

Wie gewichten Sie das Ergebnis? Falls Sie ebenfalls auf mehrere der in Abbildung 1 gestellten Fragen mit »Nein« geantwortet haben, so können Sie durch die Umsetzung des neuen 10-Punkte-Programms ebenfalls Ihre Ergebnisse deutlich verbessern. Wie Sie das tun, lesen Sie in den folgenden 10 Kapiteln.

Die Kapitel sind so aufgebaut, dass zunächst die zu verändernde Ausgangssituation beschrieben wird und danach, wie Sie in dieser Situation richtig intervenieren und mit den Beschleunigungsimpulsen die oben genannten drei Ziele erreichen. Wertvolle Tipps aus meiner Praxis als Berater unterstützen Sie in der Umsetzung. Doch zunächst gebe ich Ihnen hier noch einen prägnanten Überblick über das neue 10-Punkte-Programm, die 10 wichtigsten Beschleunigungsfaktoren —und wovon Sie sich dringend verabschieden sollten.

Übersicht: Das neue 10-Punkte-Programm

Beschleunigungsfaktor 1: Legen Sie gemeinsam und transparent einen Sicherheitspuffer am Projektende fest. Bereits bei der Planung werden dadurch 30 % der Projektlaufzeit eingespart!	Nehmen Sie Abschied von den versteckten Reservezeiten in den Projekten und von der gängigen Planungspraxis, Schätzungen in Vereinbarungen umzuwandeln.
Beschleunigungsfaktor 2: Beginnen Sie mit der gemeinsamen Rückwärtsplanung, um den idealen Startpunkt zu definieren. Führen Sie dazu Projektplanungsworkshops durch, die dafür sorgen, dass die Qualität gesichert wird und sich das Projektteam mit dem Plan identifiziert!	Nehmen Sie Abschied von der individuellen Vorwärtsplanung von Projektleitern oder Ingenieuren, die ohne das Projektteam erfolgt.
Beschleunigungsfaktor 3: Am Engpass gestaffelte Multiprojektplanung, bei der jedes Projekt für das Gesamtunternehmen eine eindeutige Reihenfolge hat!	Nehmen Sie Abschied von den vielen, hochpriorisierten Einzelprojekten, die sofort starten müssen und bei denen wenige den Gesamtüberblick über das Projektportfolio haben.