



Grosse-Hornke Private Consult

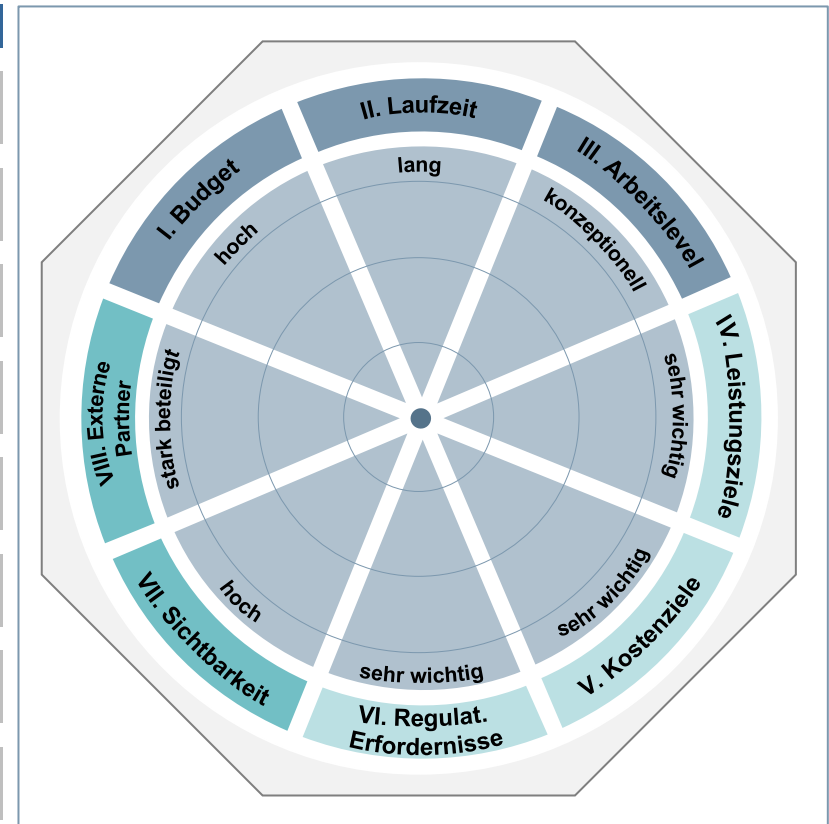
Projekt-Klassifizierung: Sechs idealtypische Projekt-Spezies

Münster, September 2016

Projekt-Klassifizierung anhand von acht wesentlichen Dimensionen

Framework zur Projekt-Klassifizierung

Dimension	Innen	Mitte	Außen
I Budget	Klein < 50k €	Mittel 50-500k €	Hoch > 500k €
II Laufzeit	Kurz < ½ Jahr	Mittel ½ - 1 Jahr	Lang > 1 Jahr
III Arbeitslevel	Operativ	Konzeptionell & operativ	Konzeptionell
IV Leistungsziele	Keine	Teilweise wichtig	Sehr wichtig
V Kostenziele	Keine	Teilweise wichtig	Sehr wichtig
VI Regulatorische Erfordernisse	Keine	Teilweise wichtig	Sehr wichtig
VII Sichtbarkeit	Gering	Mittel	Hoch
VIII Externe Partner	Keine	Teilweise beteiligt	Stark beteiligt



Sechs Kategorien mit hoher Praxisrelevanz: Idealtypische Projekt-Spezies nach Grosse-Hornke

Too big to fail: Elefant

Charakteristisch für das Elefanten-Projekt sind eine lange Laufzeit und ein hohes Budget. Schon aufgrund seiner Dauer ist es häufig Einflüssen ausgesetzt, die außerhalb des Projekts oder des Unternehmens liegen und das Vorhaben komplizieren.

Beispiel: Einführung eines IT-Systems mit globalem Roll-out für mehrere Tausend User

Alles gemeinsam: Schwarm

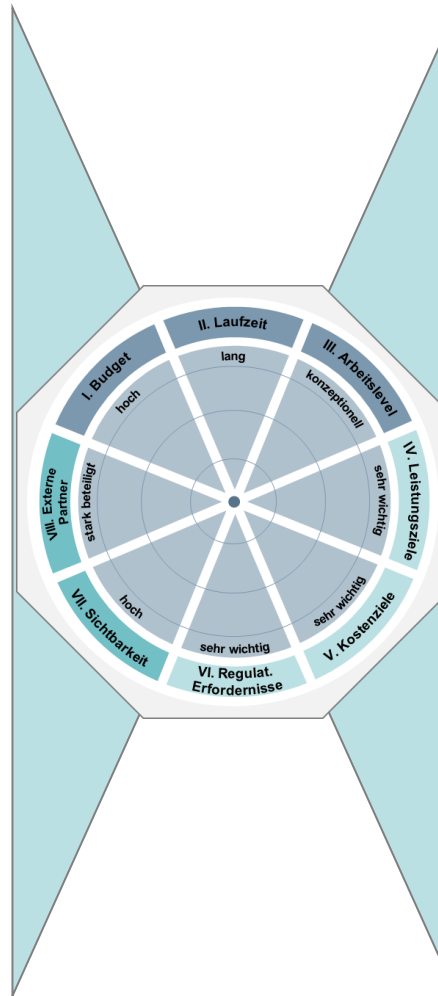
Schwarm-Projekte stehen und fallen mit der Zusammenarbeit zwischen diversen Projektmitgliedern und Stakeholdern. Externe Partner sind frühzeitig einzubinden. Der Koordinations- und Kommunikationsbedarf ist erheblich.

Beispiel: Optimierung der Supply Chain für ein Konsumprodukt

Hoch hinaus: Pegasus

Pegasus-Projekte widmen sich dem Thema Innovation und werden in der Regel vom Top-Management gesponsert. Der Weg zum Innovations-Olymp ist jedoch häufig unklar.

Beispiel: Konzeption einer innovativen Speichertechnologie für Strom aus Windkraft- oder Solaranlagen



Alles im Blick: Eule

Bei Eulen-Projekten geht es um Details. Diese Feinheiten sind für den Großteil der Organisation wenig sichtbar, aber meist auditrelevant und somit von hoher Bedeutung.

Beispiel: Anpassung von IT-Prozessen an Qualitätsstandards auf Basis neuer Regulatorien

Schnell zum Erfolg: Gepard

Geparden-Projekte sollen in Rekordzeit den großen Fang machen. Häufig wird das Rennen vom Top-Management aufmerksam (und nicht selten nervös) verfolgt.

Beispiel: Launch eines neuen Produktes als Reaktion auf ein innovatives Konkurrenzprodukt

Bereit für morgen: Eichhörnchen

Eichhörnchen-Projekte zielen darauf ab, die Kosten zu senken, die Effizienz zu steigern oder Prozesse zu verbessern. Nicht allen schmeckt die Veränderung, insbesondere wenn die Arbeit schon bei schönem Wetter stattfindet.

Beispiel: Optimierung von Produktionsprozessen, um Kosten zu reduzieren

Worauf man achten sollte¹

Elefant



- Eine intensive Planungs- und Initiierungsphase legt den Grundstein, um spätere Kurskorrekturen zu reduzieren bzw. verschiedene Szenarien für den Projektverlauf vorwegzunehmen und sich darauf vorzubereiten.
- Stellen Sie die nachhaltige Unterstützung des Managements sicher und kommunizieren sie diese immer wieder.
- Legen Sie Meilensteine stringent fest, bleiben Sie in diesem Rahmen jedoch so flexibel und agil wie möglich, zum Beispiel indem Sie für jede Situation einen Plan B und C bereithalten.
- Regelmäßige „Lessons Learned“ Workshops helfen, Defizite zu identifizieren und gegenzusteuern.

Schwarm



- Warum brauchen wir das Projekt? Diese Frage steht am Anfang Ihrer Reise. Erarbeiten Sie Ihre Change Story frühzeitig und gemeinsam mit den Beteiligten. Trotz möglicher Interessenkonflikte behalten so alle das große Ziel vor Augen.
- Die zahlreichen Projektmitglieder und Stakeholder sind meist stark im Tagesgeschäft eingebunden. Um sie zu entlasten, sollte das Projektmanagement Office (PMO) über ausreichende Ressourcen verfügen.
- Kommunikationsinstrumente wie regelmäßige Status Reports und Projektnewsletter sind unabdingbar, um alle auf dem aktuellen Stand zu halten und Probleme früh zu erkennen.

Pegasus



- Innovation entsteht meist dann, wenn man ein Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Stellen Sie ein Projektteam auf, das sich durch Diversität und flache Hierarchien auszeichnet.
- Planen Sie ausreichend Zeit für die Konzeptphase ein. Ziele und Anforderungen müssen klar formuliert sein.
- Selbst geniale Eingebungen haben keinen Wert, wenn man sie in späteren Phasen nicht mehr nachvollziehen kann. Dokumentieren Sie Ideen sorgfältig im Rahmen eines Requirement Managements.
- Das Konzept steht? Definieren Sie klare Meilensteine und Quality Gates für die Entwicklungsphase.

Worauf man achten sollte¹

Eule



- Sie müssen das Rad nicht neu erfinden. Verwenden Sie, wo möglich, Best Practices anderer Unternehmen.
- Stellen Sie die Dokumentation der Projektergebnisse sicher, z.B. durch Genehmigungs-Workflows und eine nachvollziehbare Änderungshistorie.
- Expertenwissen sollte kein Monopol sein. Sonst gerät das gesamte Vorhaben ins Stocken, wenn die kundige Person einmal ausfällt. Wichtige Kenntnisse sind am besten bei mehreren Mitarbeitern aufgehoben.
- Lassen Sie (Zwischen-)Ergebnisse von internen oder externen Fachleuten hinterfragen. Solche simulierten Audits fördern Schwachpunkte zutage, die Sie vor einem möglichen offiziellen Audit noch ausräumen können.

Gepard



- Bei aller Ambition: Planen Sie die Projektmeilensteine realistisch. Ein zu hohes Anfangstempo rächt sich im Rennverlauf – es werden Korrekturen nötig oder das Endergebnis erfüllt die Erwartungen nicht.
- Wenn nötig, wirken Sie überzogenen Erwartungen aktiv entgegen, indem Sie Ihr pragmatisches Vorgehen gegenüber dem Top-Management vertreten.
- So ein Sprint kostet Kraft. In einem Geparden-Projekt wird es die eine oder andere Überstunde geben. Die Mitarbeiter müssen den hohen Belastungen und dem Druck gewachsen sein. Achten Sie darauf bei Ihrer Teamaufstellung.

Eichhörnchen



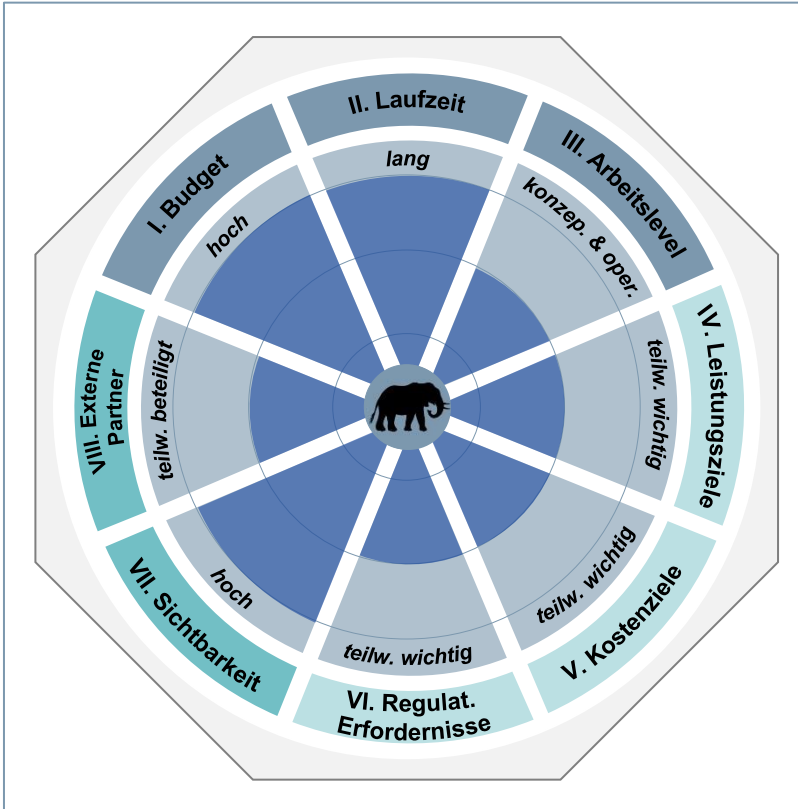
- Planen Sie ausreichende Ressourcen für das Change Management ein.
- Formulieren Sie eine überzeugende Change Story: Aus welchen Gründen ist die Veränderung jetzt notwendig – und was haben die Mitarbeiter davon?
- Kommunizieren Sie die Change Story sowohl über reguläre interne Medien (z.B. das Intranet) als auch über eigene Kanäle (z.B. Mitarbeiterveranstaltungen, Microsite, Projektnewsletter, Infostände, Flyer).
- Lassen Sie in der Projektkommunikation sowohl das Management als auch Projektmitglieder zu Wort kommen.

Auf einen Blick: Elefanten-Projekt

Klassifizierung, Erfolgsfaktoren und Projektmanagement-Tools grosse-hornke

Private Consult

Typisches Projektprofil



Too big to fail

Charakteristisch für das Elefanten-Projekt sind eine lange Laufzeit und ein hohes Budget. Schon aufgrund seiner Dauer ist es häufig Einflüssen ausgesetzt, die außerhalb des Projekts oder des Unternehmens liegen und das Vorhaben komplizieren.

Beispiel:

Einführung eines IT-Systems mit globalem Roll-out für mehrere Tausend User

Erfolgsfaktoren

- Intensive Planungs- und Initiierungsphase
- Unterstützung des Managements sicherstellen und kommunizieren
- Meilensteine stringent festlegen, dabei stets Plan B und C bereithalten
- Lessons Learned Workshops, um Defizite zu identifizieren und gegenzusteuern
- Erfahrene(r) Projektleiter(in) für langfristigen Einsatz im Projekt nominieren

Mgmt. Ansatz & Tools

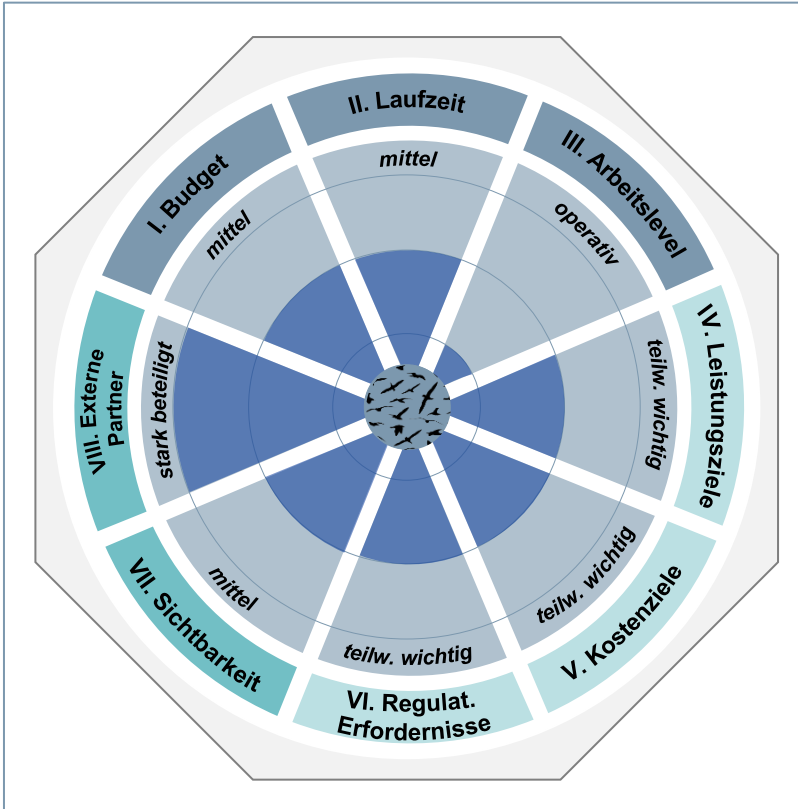
- Detaillierte Projektplanung, inkl. Meilensteinplanung, finanzielle Risikoanalyse sowie Personal- und Sachmittelplanung; Alternativ-Szenarien
- Kontrolle und Erfolgsmessung über harte KPIs
- Motivation durch Teamevents
- Stakeholder-Analyse und -Management
- Aktive Kommunikation anhand eines langfristigen Kommunikationsplans
- Regelmäßige Meilenstein-Trendanalysen
- Intensives Onboarding für neue Projektmitglieder

Auf einen Blick: Schwarm-Projekt

Klassifizierung, Erfolgsfaktoren und Projektmanagement-Tools grosse-hornke

Private Consult

Typisches Projektprofil



Alles gemeinsam

Schwarm-Projekte stehen und fallen mit der Zusammenarbeit zwischen Projektmitgliedern und Stakeholdern. Externe Partner sind frühzeitig einzubinden. Der Koordinations- und Kommunikationsbedarf ist erheblich.

Beispiel:

Optimierung der Supply Chain für ein Konsumprodukt

Erfolgsfaktoren

- Change Story frühzeitig und gemeinsam mit den Beteiligten entwickeln
- Ausreichende Ressourcen für das Projektmanagement Office (PMO) bereitstellen, um Projektmitglieder und Stakeholder zu entlasten
- Intensive Kommunikation und Abstimmung innerhalb des Projekts und mit den Stakeholdern
- Klare Regeln für die Zusammenarbeit mit externen Partnern

Mgmt. Ansatz & Tools

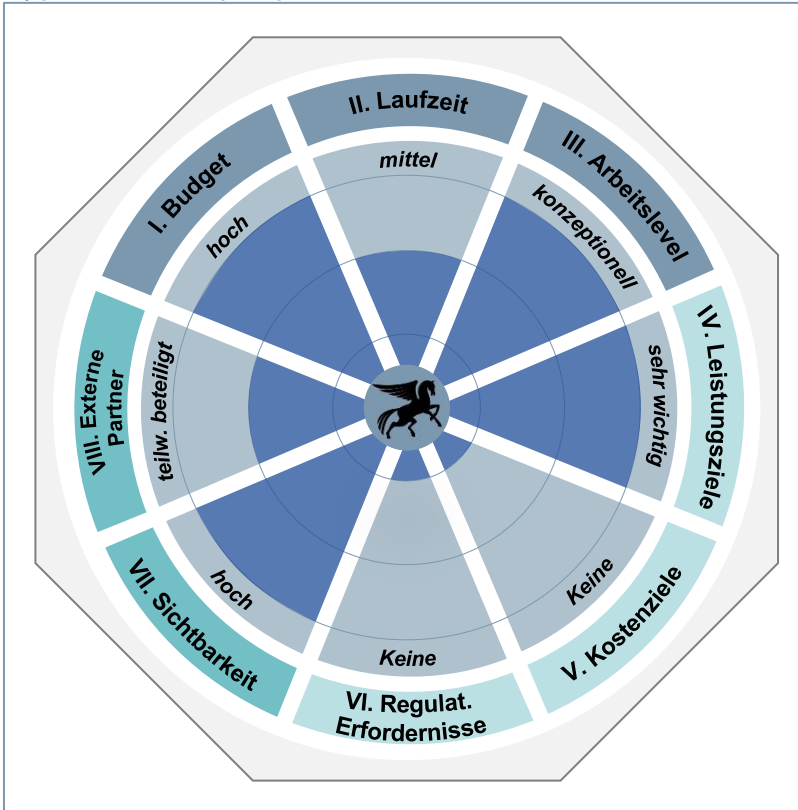
- Meilensteinplanung
- Critical Path Analysis
- Status Reports, Projektnewsletter
- Kooperations-Tools (bspw. SharePoint)

Auf einen Blick: Pegasus-Projekt

Klassifizierung, Erfolgsfaktoren und Projektmanagement-Tools grosse-hornke

Private Consult

Typisches Projektprofil



Hoch hinaus

Pegasus-Projekte widmen sich dem Thema Innovation und werden in der Regel vom Top-Management gesponsert. Der Weg zum Innovations-Olymp ist jedoch häufig unklar.

Beispiel:

Konzeption einer innovativen Speichertechnologie für Strom aus Windkraft- oder Solaranlagen

Erfolgsfaktoren

- Diversität und flache Hierarchien im Team
- Ausreichend Zeit für die Konzeptphase
- Klar formulierte Ziele und Anforderungen
- Präzise Dokumentation von Ideen
- Klare Meilensteine und Quality Gates für die Entwicklungsphase
- Intensive Abstimmung mit dem (Top-) Management

Mgmt. Ansatz & Tools

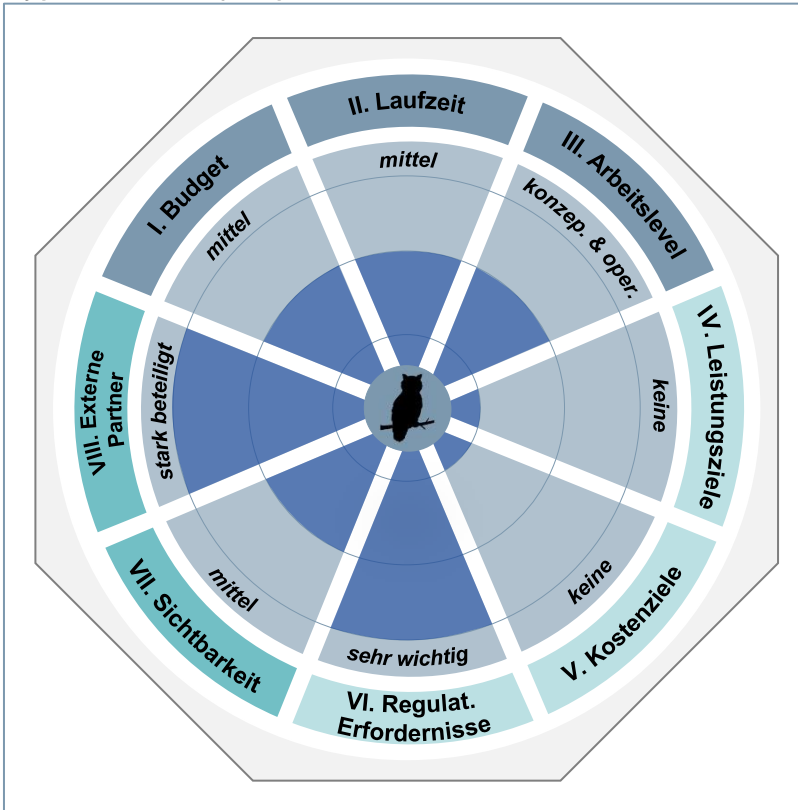
- Intensiver Kick-Off Workshop
- Stage-Gate Prozess mit Quality Gates
- Management Buy-In sicherstellen
- Requirement Management
- Kreative Brainstorming-Techniken
- Team-Events und Community Building
- Innovationsmethoden Training
- Agiles Projektmanagement

Auf einen Blick: Eulen-Projekt

Klassifizierung, Erfolgsfaktoren und Projektmanagement-Tools grosse-hornke

Private Consult

Typisches Projektprofil



Alles im Blick

Bei Eulen-Projekten geht es um Details. Diese Feinheiten sind für den Großteil der Organisation wenig sichtbar, aber meist auditrelevant und somit von hoher Bedeutung.

Beispiel:

Anpassung von IT-Prozessen an Qualitätsstandards auf Basis neuer Regulatorien

Erfolgsfaktoren

- Best Practices nutzen
- Projektergebnisse audit-sicher dokumentieren
- Wissensmonopole vermeiden
- Kritisches Hinterfragen der Ergebnisse (Vor-Auditierung)
- Einbindung (externer) Experten

Mgmt. Ansatz & Tools

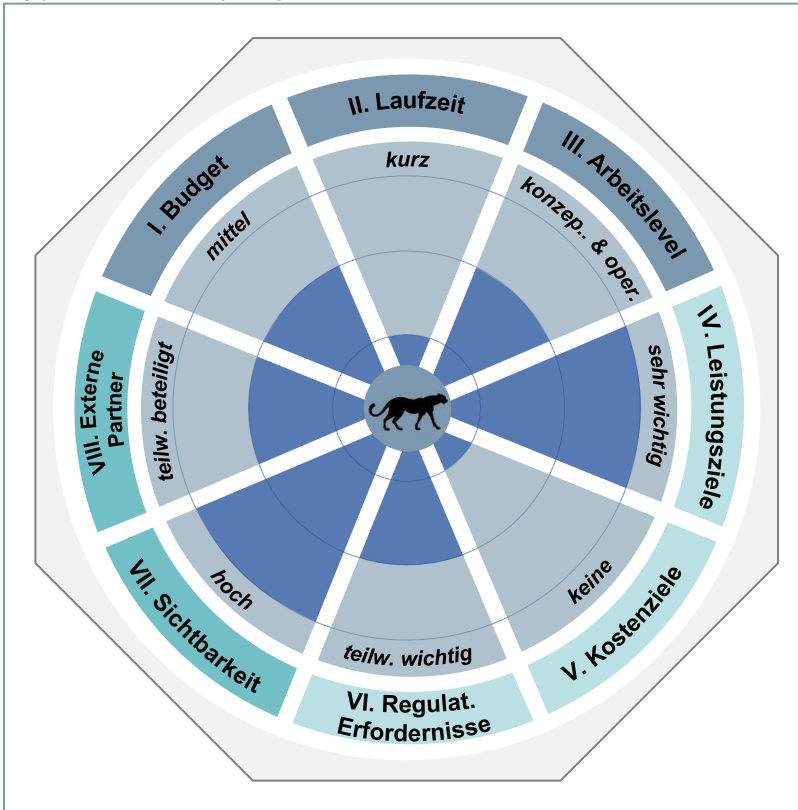
- Total Quality Management Tools
- Audit Readiness Check & Simulation
- Risikoanalyse
- Anforderungskatalog
- Kollaborative IT-Infrastruktur, z.B. über SharePoint
- Anerkannter Projektdokumentations-Standard

Auf einen Blick: Geparden-Projekt

Klassifizierung, Erfolgsfaktoren und Projektmanagement-Tools grosse-hornke

Private Consult

Typisches Projektprofil



Schnell zum Erfolg

Geparden-Projekte sollen in Rekordzeit den großen Fang machen. Häufig wird das Rennen vom Top-Management aufmerksam (und nicht selten nervös) verfolgt.

Beispiel:

Launch eines neuen Produktes als Reaktion auf ein innovatives Konkurrenzprodukt

Erfolgsfaktoren

- Pragmatische Meilensteinplanung
- Erfahrenes, belastbares Projektpersonal
- Für realistische Erwartungen auf Ebene des Top-Managements eintreten

Mgmt. Ansatz & Tools

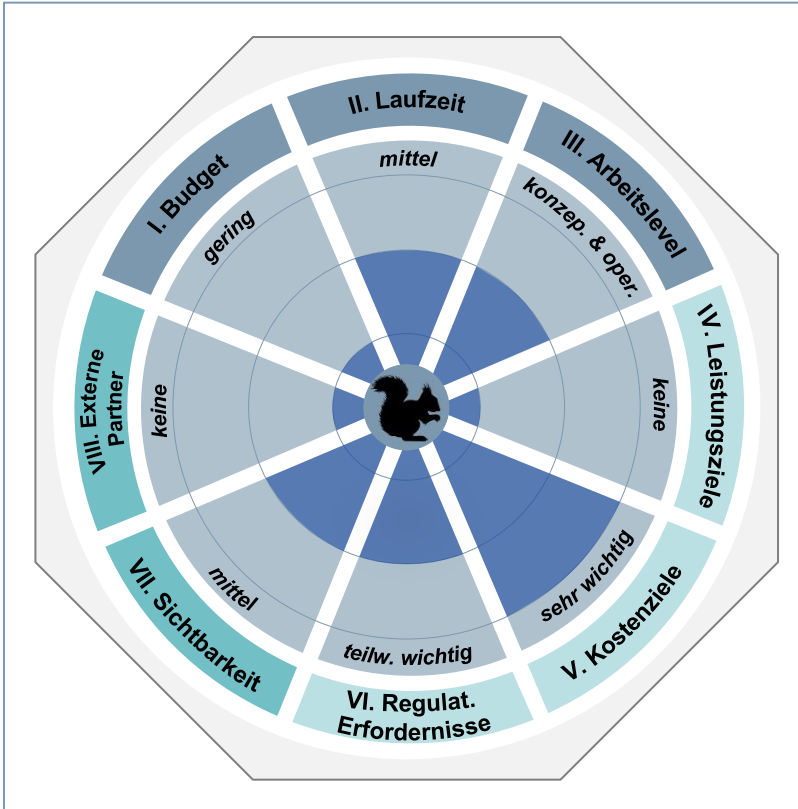
- Schnelle Teaming-Ansätze
- Agile Projektplanung
- 80 / 20- Ansätze fördern
- Steuerung über Arbeitspakete
- Ganztägige Workshops
- Hohe Freiheitsgrade für Projektbeteiligte

Auf einen Blick: Eichhörnchen-Projekt

Klassifizierung, Erfolgsfaktoren und Projektmanagement-Tools grosse-hornke

Private Consult

Typisches Projektprofil



Bereit für morgen

Eichhörnchen-Projekte zielen darauf ab, die Kosten zu senken, die Effizienz zu steigern oder Prozesse zu verbessern. Nicht allen schmeckt die Veränderung, insbesondere wenn die Arbeit schon bei schönem Wetter stattfindet.

Beispiel:

Optimierung von Produktionsprozessen, um Kosten zu reduzieren

Erfolgsfaktoren

- Überzeugende Change Story
- Ausreichende Ressourcen für das Change Management
- Intensive Kommunikation in internen Medien und über eigene Kanäle
- Transparenz bzgl. Zielerreichung (Zwischenerfolge feiern)

Mgmt. Ansatz & Tools

- Business Case
- Change Management inkl. Change-Impact-Analyse
- Quick Wins schaffen
- Stakeholder-Analyse
- Detaillierter Kommunikationsplan



grosse-hornke
Private Consult

Grosse-Hornke Private Consult

Am Dornbusch 54

48163 Münster

Tel.: +49 2501 59 435-10

Fax.: +49 2501 59 435-11

email: info@grosse-hornke.de

www.grosse-hornke.de