

Claus Hüsselmann

Lean Project Management

Hybride Methoden
wertschöpfend anwenden



SCHÄFFER
POESCHEL

Claus Hüselmann

Lean Project Management

Hybride Methoden wertschöpfend anwenden

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag 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 978-3-7910-5234-2 Bestell-Nr. 10656-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5236-6 Bestell-Nr. 10656-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5237-3 Bestell-Nr. 10656-0150

Claus Hüsselmann

Lean Project Management

1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Hinterhaus Productions, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

- Exklusiv für Buchkäufer: Kostenloses Zusatzmaterial zum Download
- Viele Grafiken aus verschiedenen Buchkapiteln in Farbe
- Ausgewählte MS Office-Tools zur Anwendung des Lean PM in eigenen Projekten

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.
3. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 5234-lpma

Geleitwort

Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelte Toyota Managementprinzipien, die wesentlich dazu beitrugen, dass die japanische Automobilindustrie trotz schlechter Ausgangssituation zunehmend zu den westlichen Automobilproduzenten aufschloss und diese an vielen Stellen sogar überflügelte.

Die westlichen Automobilhersteller hatten sich zu lange auf ihren vermeintlichen Skalenvorteilen und einer vermeintlich sicheren Marktsituation mit einer stabilen Nachfrage ausgeruht. Prozesse und Planung waren nicht in der Lage, auf kurzfristige Schwankungen zu reagieren. Langfristige detaillierte Pläne, die wenig Raum für Veränderung ließen und oftmals nicht realitätsgerecht waren, führten zu Managementmethoden und Produkten, die den Kundenwünschen hinterherhinkten, hohe Kosten, Fehler und Ausschuss zur Folge hatten.

Ende der 1980er-Jahre wurden die Chancen des sogenannten »Toyota Production System« oder auch Lean Production erkannt, fanden seither weltweit Eingang in Managementsysteme und -literatur und sind heute vor allem aus der Produktionsplanung und -steuerung nicht mehr wegzudenken.

Betrachtet man die Entwicklung des Projektmanagements, so drängen sich Parallelen auf. Auch das Projektmanagement musste seinen Weg zu einem systematischen und methodischen Management erst finden. Vergleichbar mit dem Übergang der wenig strukturierten und nicht auf Skalenvorteile ausgerichteten Produktion in den Anfängen des Automobils. Mit zunehmender Akzeptanz und Professionalisierung des Projektmanagements wurden die Planungs-, Management- und Controlling-Instrumente immer professioneller, aber teilweise auch aufwendiger und weniger flexibel. Im Ergebnis verloren viele Projektmanagementsysteme den notwendigen Pragmatismus, vor allem aber die Flexibilität, Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit. Es sind auch diese Defizite der »klassischen« plangetriebenen Projektmanagementansätze, die den Raum frei machten für den großen Erfolg der »agilen Methoden«, die sich im Kern von vielen der Prinzipien des plangetriebenen Projektmanagements abgrenzten.

Gleichzeitig zeigt sich in unseren Studien zum Status quo agilen Managements in Projekten seit 2012 immer wieder, dass die Praxis nur selten rein agil agiert, sondern in der deutlichen Mehrzahl der Fälle hybrides oder selektives Projektmanagement anwendet. Dabei werden die Ansätze des klassischen Projektmanagements mit den Ansätzen des agilen Managements verbunden. Analysiert man, welche Vorteile die agilen Impulse für das Projektmanagement bringen sollen, so zeigt sich eine signifikante Deckung mit den Zielen des Lean Managements, z. B. bei der Betonung der Kundenorientierung. Es ist mehr als ein Zufall, dass sich fast alle Konzepte und auch die Vordenker agiler Methoden sehr stark auf die Lean-Prinzipien beziehen – unabhängig davon, ob dies auf Teamebene oder auf übergeordneter Ebene ist.

Das vorliegende Buch von Claus Hüsselmann trägt diesem Umstand Rechnung und vollzieht den notwendigen nächsten Schritt für das Projektmanagement. Mit dem Lean PM wird ein Ordnungsrahmen geschaffen, der auf eine wertschöpfende Anwendung und Kombination der Methoden abzielt – unabhängig davon, ob diese nun »klassisch« oder »agil« sind. Dabei werden die grundlegenden Prinzipien des Lean Thinking auf Projekte übertragen, aber auch konkrete Praktiken zu deren Umsetzung vorgestellt. Wertvolle Anleitungen zur Wahl der passenden Projektvorgehensweise liefern insbesondere die systematischen Kriterienkataloge zur Charakterisierung des vorliegenden Projekts und seiner Umfeldbedingungen. Damit werden den Anwendern eine Vielzahl fundierter Hilfestellungen zur zielgerichteten Ausgestaltung hybrider Methoden an die Hand gegeben – und so die Leserinnen und Leser unterstützt, den nächsten Schritt in der Weiterentwicklung des Projektmanagements zu vollziehen.

Prof. Dr. Ayelt Komus, Hochschule Koblenz

Vorwort

Mein erstes Projekt in einem professionellen Umfeld war Mitte der 1990er-Jahre die Entwicklung eines Umweltinformationssystems in einer integrierten SAP-Umgebung. Kurz nach meinem Studium durfte ich dieses Projekt als Primus inter pares eines vierköpfigen Teams auch gleich leiten. Im Ergebnis entstand die erste SAP-basierte Fachanwendung einer Reihe, die in der auftraggebenden Umweltbehörde dann auch produktivgesetzt wurde. In dieser Zeit nahm die Idee der prozessorientierten Konzeption sowie auch der Standardisierung des Projektmanagements einen signifikanten Aufschwung. Meine Leidenschaft für diese Domänen war mit dem erfolgreichen Projekt entfacht.

Es folgte eine Vielzahl weiterer kleiner und großer Organisations- und IT-Projekte, die ich durchführen und auch leiten durfte. Von den beiden größten berichte ich in dem vorliegenden Buch. Sie stellen einen wesentlichen praxisbezogenen Hintergrund für die Ideen des Lean Project Managements dar. Bereits Ende der 2000er-Jahre entwickelten wir zudem in meinem Team erfahrener Projektmanager das Konzept eines hybriden Ansatzes für SAP-Einführungsprojekte zur Nutzbarmachung der jeweiligen Vorteile der sogenannten Wasserfall- bzw. agilen Vorgehensweise. In dieser Zeit verantwortete ich die Unit *Project Operations & Risk Control* eines weltweit agierenden TecDAX-Unternehmens. Hier bekam ich als Standardisierer, Coach, Trainer und Supervisor der A- und B-Projekte des Unternehmens weitere wertvolle Einblicke und Anregungen. Die Idee des Lean Project Managements als Rahmen für die erfolgversprechende kontextbezogene Ausgestaltung von Projektvorgehensweisen nahm erste Züge an.

Mit meinem Wechsel in die Welt der Forschung & Lehre im Jahr 2015 konnte ich nun beginnen, die Ideen zu systematisieren. Das vorliegende Buch ist das vorläufige Ergebnis dieser Arbeit. Es soll den Lesern und ihren Organisationen helfen, Denkweisen und Praktiken, die man durchaus auch mit dem vielbeschworenen gesunden Menschenverstand intuitiv umsetzen kann, einen methodischen Rahmen zu geben und sie damit in den Anwenderorganisationen und ihren Projekten zu etablieren.

Ich wünsche viel Spaß und hoffentlich einige Aha-Momente beim Lesen.

Claus Hüsselmann

Gender-Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Wir verstehen dieses als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, die ausdrücklich alle Geschlechter umfasst.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Hintergrund und Motivation	19
1.1 Herausforderungen im modernen Projektmanagement	19
1.2 Motivation des Lean Project Managements	22
2 Grundlagen	27
2.1 Management von Projekten	27
2.1.1 Wertschöpfung durch Projekte	27
2.1.2 Unified Project Management Framework – der Ordnungsrahmen für PM	32
2.2 Grundlagen des Lean Managements	37
2.2.1 Herkunft aus der Produktion	37
2.2.2 Identifikation von Verschwendung	40
2.2.3 Kernprinzipien des Lean Managements	41
2.3 Das Wesen der Agilität	45
2.3.1 Motivation	45
2.3.2 Herkunft des Begriffs	45
2.3.3 Agilität – eine Begriffsbestimmung	46
2.3.4 Kernprinzipien und Praktiken von Agilität	49
2.3.5 Hybride Vorgehensweisen	50
2.3.6 Beispiele hybrider Projektvorgehensweisen	53
2.4 Wie viel Projektmanagement steckt in Scrum?	56
2.4.1 Das Scrum-Rahmenwerk	56
2.4.2 Die Delta-Analyse	58
2.4.3 Ergebnisse der Praktiken und Methoden	60
2.4.4 Die Prozessanalyse im Detail	60
2.5 Der Umgang mit Komplexität	64
2.5.1 Was bedeutet Komplexität?	64
2.5.2 Begriffsfestlegung	65
2.5.3 Vorgehen	67
2.5.4 Handhabung	69
2.5.5 Das Dilemma der Komplexität	71
2.5.6 Die Quintessenz der Handhabung von Komplexität	72

3	Kernprinzipien des Lean Project Management	77
3.1	Definition von Lean Project Management	77
3.2	Verschwendung in Projekten	81
3.3	Interpretation der Lean-Management-Gestaltungsprinzipien	86
3.3.1	Kunden- und Wertbegriff	86
3.3.2	Fluss- und Pull-Prinzip	90
3.3.3	Perfektion	95
3.3.4	Projektprodukte	98
3.3.5	Anwendung der Lean-Prinzipien	100
3.4	Handlungsmaximen für das Lean Project Management	101
3.4.1	Ausgewählte bekannte Handlungsleitsätze	101
3.4.2	Die 3P für Lean Project Management	103
4	Praktiken des Lean Project Managements	109
4.1	Was sind Praktiken?	109
4.2	Integrative Vertragsgestaltung	111
4.2.1	Charakteristik	111
4.2.2	Der relationale Vertrag	112
4.2.3	Der agile Festpreisvertrag	114
4.3	Atmender Scope	115
4.3.1	Begriffsbestimmung des atmenden Scope	115
4.3.2	Die MuSCoW-Systematik	116
4.3.3	Target Value Design	118
4.3.4	Weighted Shortest Job First	121
4.4	Zielorientierte, flexible Projektplanung	122
4.4.1	Last Responsible Moment	122
4.4.2	Set-based Design	124
4.4.3	Rollierende Planung	124
4.4.4	Last Planner	128
4.5	Prozessorientierte Steuerung	131
4.5.1	Wertstrommethode	131
4.5.2	Projekt-Kanban	136
4.6	Kontinuierliche Verbesserung	143
4.6.1	Kaizen/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	143
4.6.2	Retrospektiven/Lessons Learned	144
4.7	Weitere Praktiken	147
4.7.1	Voice of the Customer und User Story	147
4.7.2	Aufwandskalkulation	148
4.7.3	Fehlervermeidung	150
4.7.4	Ursachenermittlung	152
4.7.5	Arbeitserleichterung	154

4.8	Agil oder Klassisch? – das Agilometer	157
4.9	Die Projektmanagement-Wertstromanalyse	164
4.9.1	Die Identifikation der Wertströme	164
4.9.2	Prozessmuster: Lean Project Risk Management	165
4.9.3	Prozessmuster: Lean Project Knowledge Management	168
5	Anwendung des Lean Project Managements	171
5.1	Praxisfall 1 – Das Projekt PVS (Personalverwaltungssystem)	171
5.1.1	Das Projekt in der Übersicht	171
5.1.2	Personal und Organisation	174
5.1.3	Prozeduren und Projektablauf	177
5.1.4	Umfangs- und Aufgabenmanagement	182
5.1.5	Weitere Elemente	185
5.2	Praxisfall 2 – Das Projekt ZLP (Zentrale Leitstelle der Polizei)	189
5.2.1	Das Projekt in der Übersicht	189
5.2.2	Scope Management	190
5.2.3	Projektorganisation	192
5.2.4	Projektplanung und -steuerung	193
5.2.5	Auftragsorientierung	196
5.2.6	Weitere ausgewählte PM-Disziplinen	197
5.3	Systematische Anpassung des Projektmanagement-Systems	200
5.3.1	Die Einordnung von Projekten	200
5.3.2	Kriterien zur Projektcharakterisierung	204
5.3.3	Gesamtsicht der PM-System-Adaption	214
6	Implementierung des Lean Project Managements	217
6.1	Organisationelle Einordnung	217
6.1.1	Kultureller Rahmen	217
6.1.2	Systemische Betrachtung	228
6.1.3	Mitarbeiterbezogene Führung	230
6.1.4	Projektbezogene Anwendung des Lean PM	234
6.2	Vorgehensweise zur Einführung	239
6.2.1	Einführung Lean PM als Change-Projekt	239
6.2.2	Fachliches Vorgehen	243
6.2.3	Praktiken bei der Projektdurchführung	249
6.2.4	Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Lean PM	250
7	Perspektive Lean Project Portfolio Management	253
7.1	Hintergrund des Projektportfoliomanagements	253
7.2	Kritik am klassischen Projektportfoliomanagement	256
7.3	Erfolgsfaktoren im Projektportfoliomanagement	258

7.4	Ansätze zur Erhöhung der Agilität des Projektportfoliomanagements	259
7.5	Anwendung der Lean-Kernprinzipien	260
7.5.1	Grundlagen	260
7.5.2	Kunde und Wert im PPM	263
7.5.3	Wertströme im PPM	264
7.5.4	Verschwendung im PPM	266
7.5.5	Flussprinzip im PPM	267
7.5.6	Pull-Prinzip im PPM	271
7.5.7	Perfektion im PPM	273
7.6	Schlussbemerkung zum Lean Project Portfolio Management	274
	Danksagung	277
	Quellenverzeichnis	279
	Stichwortverzeichnis	293
	Über den Autor	297