



Lean PM

Prof. Dr. Claus Hüsselmann

**Lean Project Management mit dem
Unified Project Management Framework**
Ein Modell zur Harmonisierung agiler und
klassischer Projektansätze.

BPUG-Kongress, 20.11.2020



PPM

Labor für Prozess- &
Projektmanagement



Die Hochschule

- Drittgrößte HAW in Deutschland mit aktuell >18.000 Studierenden
- Hauptstandorte in Gießen, Friedberg und Wetzlar plus Außenstellen
- Gründung 1971 (seit 2011 THM) mit Wurzeln zurück bis 1838
- grundständige, konsekutive, weiterbildende und duale Studiengänge



Der Fachbereich

- Wirtschaftsingenieurwesen
- ca. 1.800 Studierende
- Standort Friedberg
- Schwerpunkte
 - Maschinenbau und Elektrotechnik
 - Immobilien- und
 - Life-Cycle-Management
- Bachelor- und Master-Studiengang WI
- Mensch - Technik - Wirtschaft



Der Mensch

- Leiter PPM Labor
- Einzel- & Multi-PM, BPM, Digitale Transformation:
 - Abschlussarbeiten, Case Studies, Kooperationen sowie
 - Konzepterstellung, Beratung & Coaching
- Aktueller Schwerpunkt Lean Project Mmgt.
- >20 Jahre Projekte, Beratung, Management, PMO

Wieso braucht man Lean Project Management?

Blue dashed lines for writing.

Was sind die Kernelemente des Lean Project Managements?

Blue dashed lines for writing.

Was ist das UPMF?

Blue dashed lines for writing.

Wie ist das UPMF aufgebaut?

Blue dashed lines for writing.

Für wen ist das UPMF relevant?

Blue dashed lines for writing.

Wie kann das UPMF eingesetzt werden?

Blue dashed lines for writing.



Nur **29%** der IT-Projekte sind erfolgreich!

2% der erfolgreichen IT-Projekte sind Großprojekte

– jedoch **62%** Kleinprojekte.

Der **Projektgegenstand** spielt eine **große Rolle** bei der Erfolgsquote.

Agile Vorgehensweisen sind ca. **3-mal so häufig** erfolgreich, wie das Wasserfallvorgehen.

Die Dialektik des Projektmanagements

plangetrieben?
Command & Control?
„klassisch“

iterativ-inkrementell?
Inspect & Adapt?
„agil“

situativ-adaptiv!
Effizient & Effektiv!
„Lean“



Lean PM spannt den Bogen ...

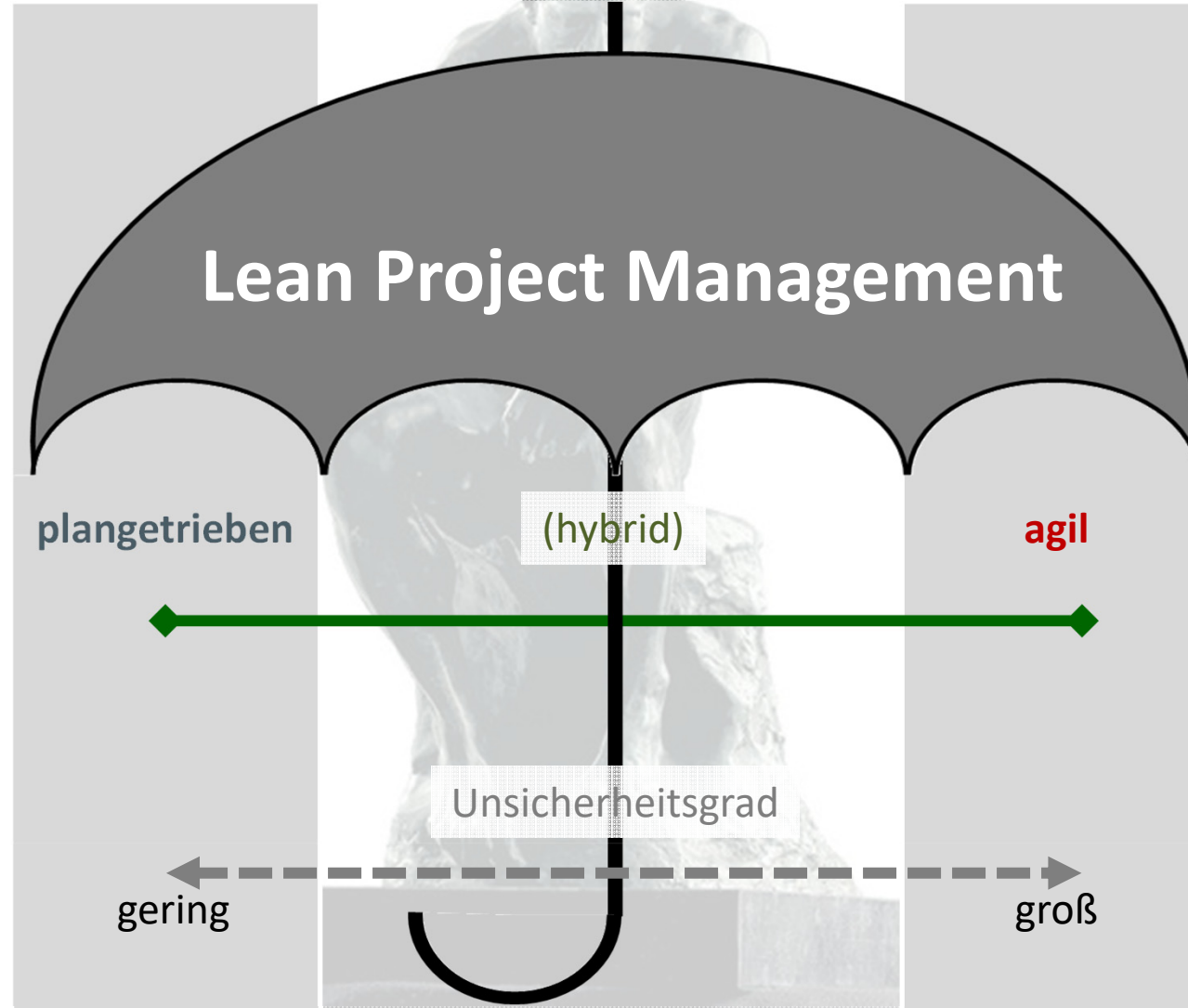
im Sinne eines modernen,
zielgerichteten und flexiblen
Projektmanagements!

z.B.



Elemente wie ...

- Prj.-Strukturplan
- Prj.-Ablaufplan
- Change Requests
- Lasten- und
Pflichtenheft
- ...



z.B.



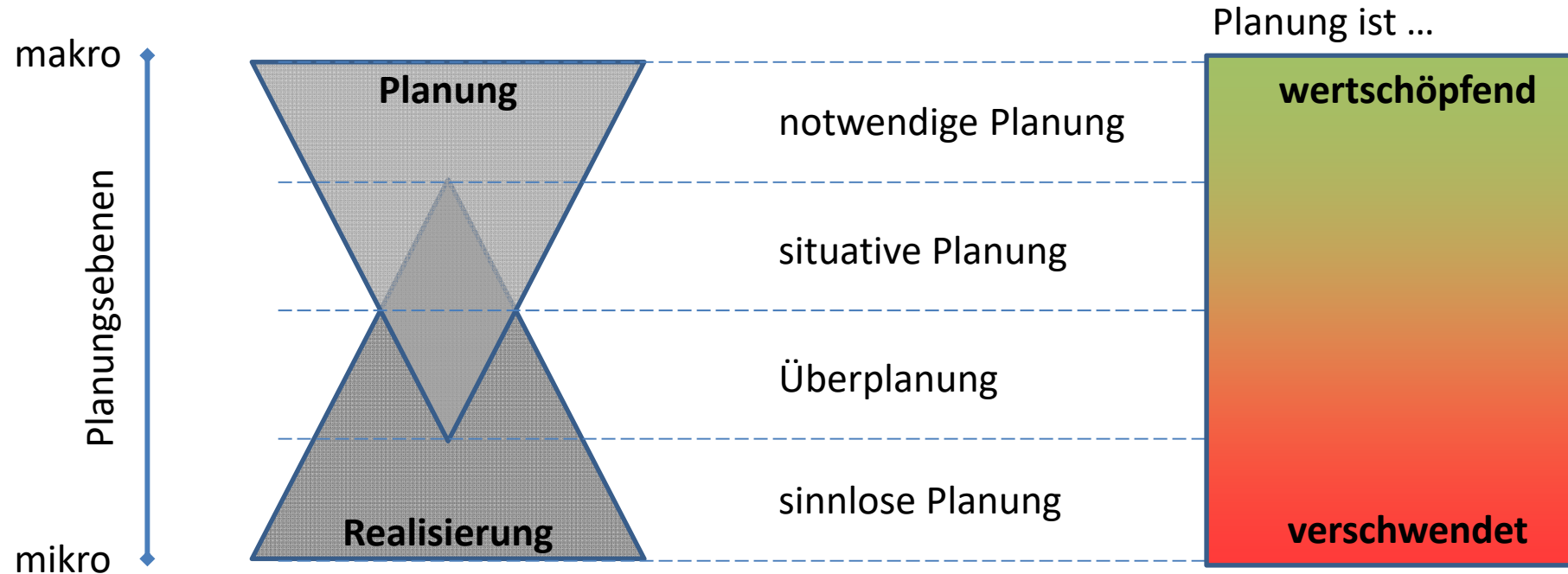
Elemente wie ...

- Backlog
- Kanban-Board
- Iterationen
- Scrum Master
- ...

Beispiel: Wieviel Planung benötigt ein Projekt?

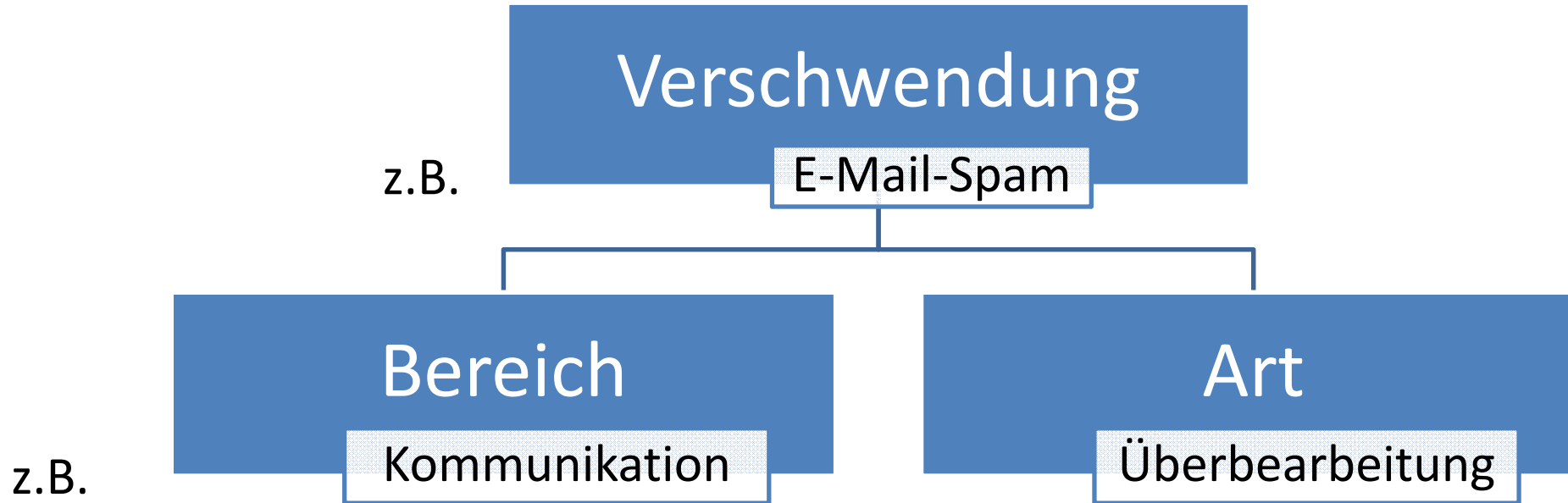
Anwendung

- Planung erfordert einen **adäquaten Detaillierungsgrad** und **Vorlauf**:

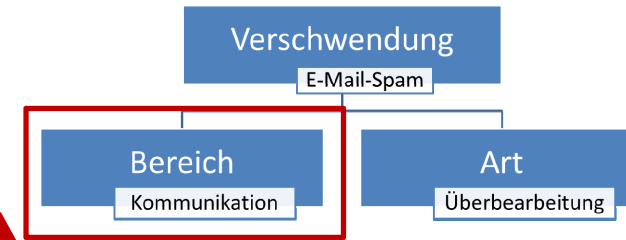


- Zur Planung gehört die **Projektplanung** und die fachliche **Konzeption**.
- Das Beispiel ist aber auch auf das **Requirements Engineering** anwendbar.

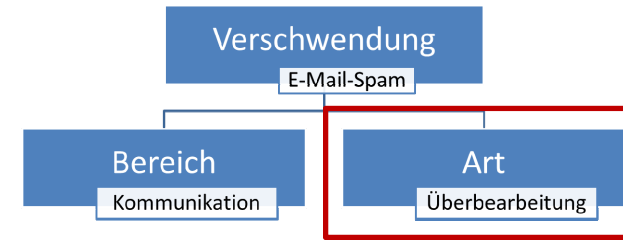
Verschwendungsarten und -bereiche in Projekten



Bereiche von Verschwendung in Projekten



Arten von Verschwendung in Projekten



Warten



Überbearbeitung



Fehlweisung



Bewegung



Unterbearbeitung

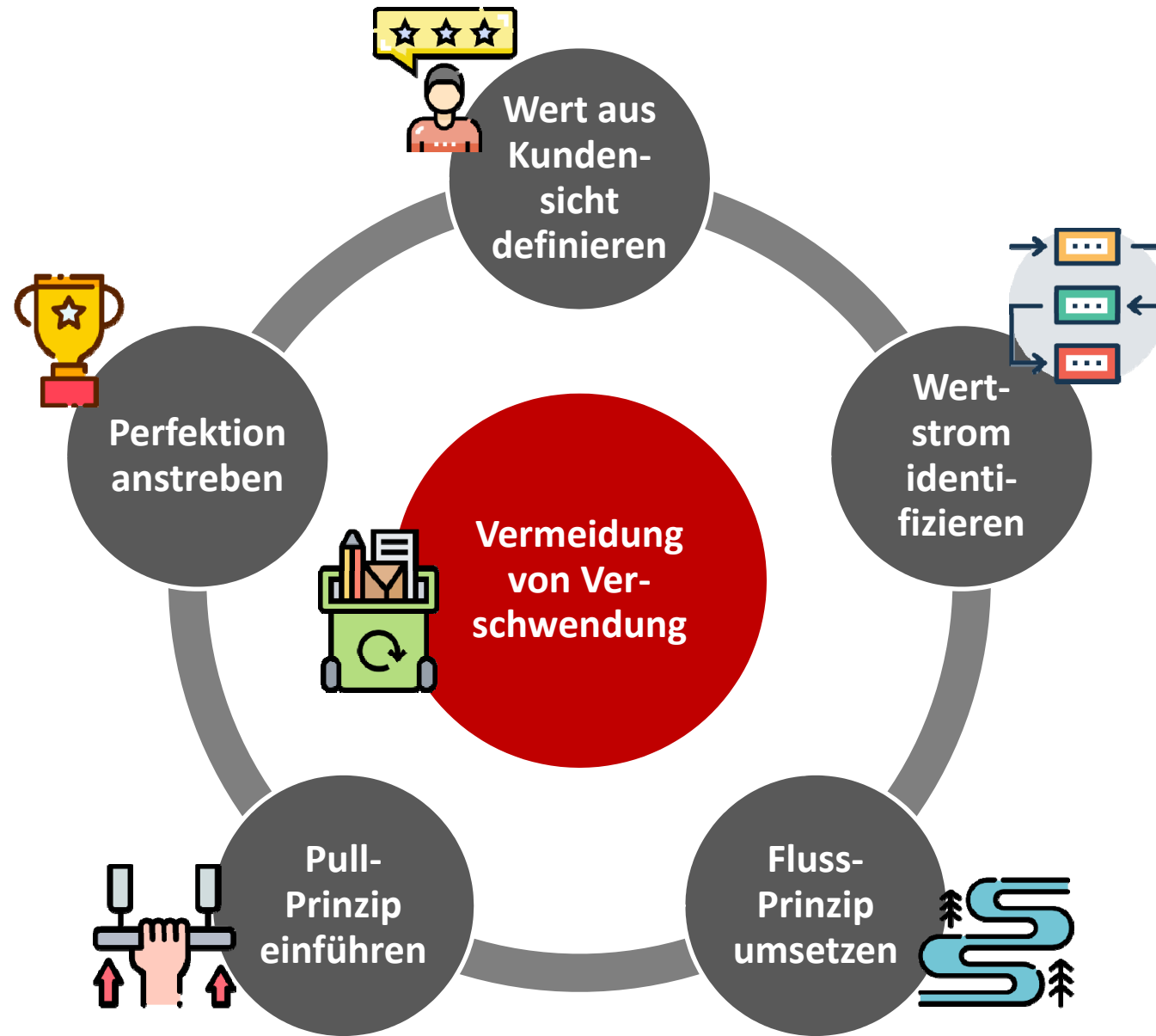


Fehler

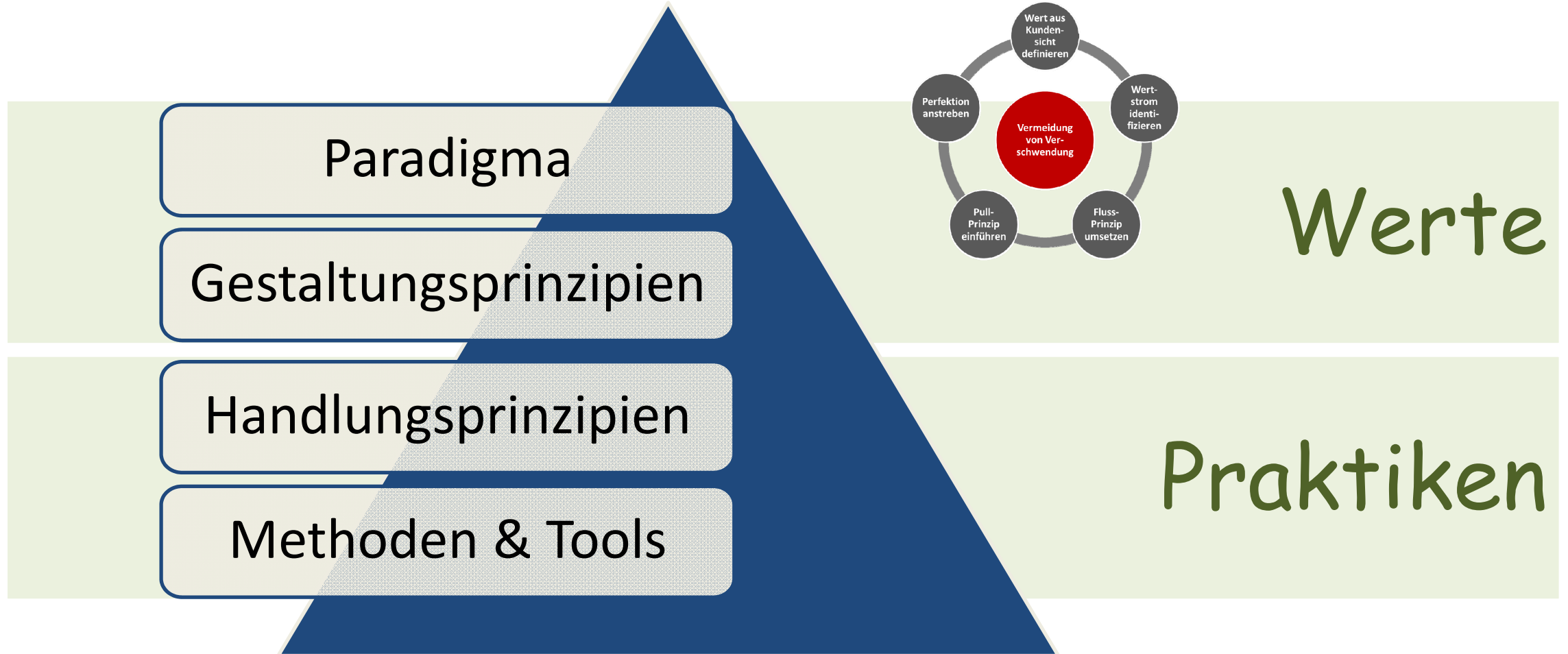


Fehlallokation





Das zentrale Paradigma und die 5 Kernprinzipien des Lean Management



Wichtige Handlungsprinzipien des Lean (Project) Managements



Teamgeist,
Zusammenarbeit



Visuelle Informationsvermittlung,
Fehler- und Problemdarstellung



Eigenverantwortung



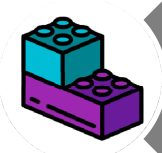
Antizipative Problemlösung



Feedback, Lernen



Kleine Verbesserungsschritte



Standardisierung



Probleme am Ort des Geschehens
analysieren



Sofortige Fehlerabstellung
an der Wurzel



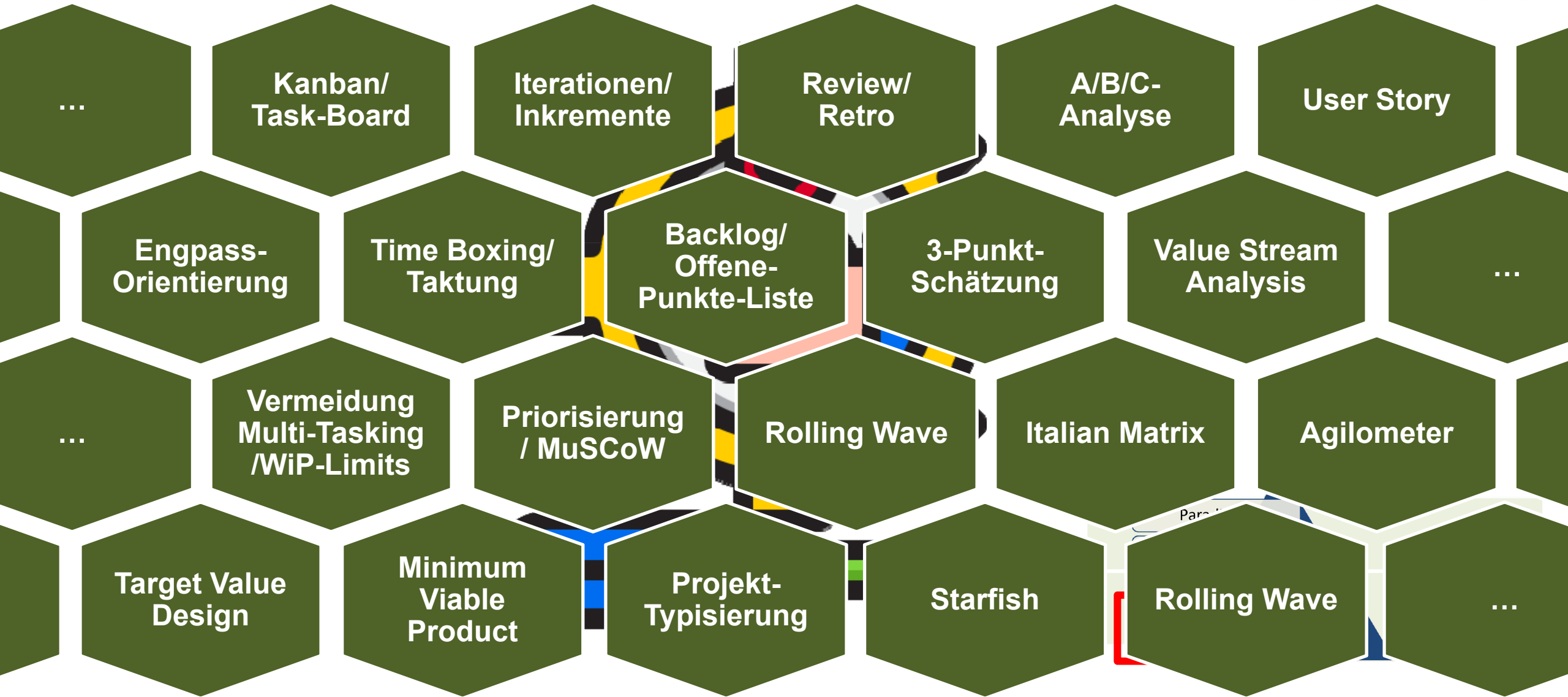
Fehlerkultur

Paradigma

Werte

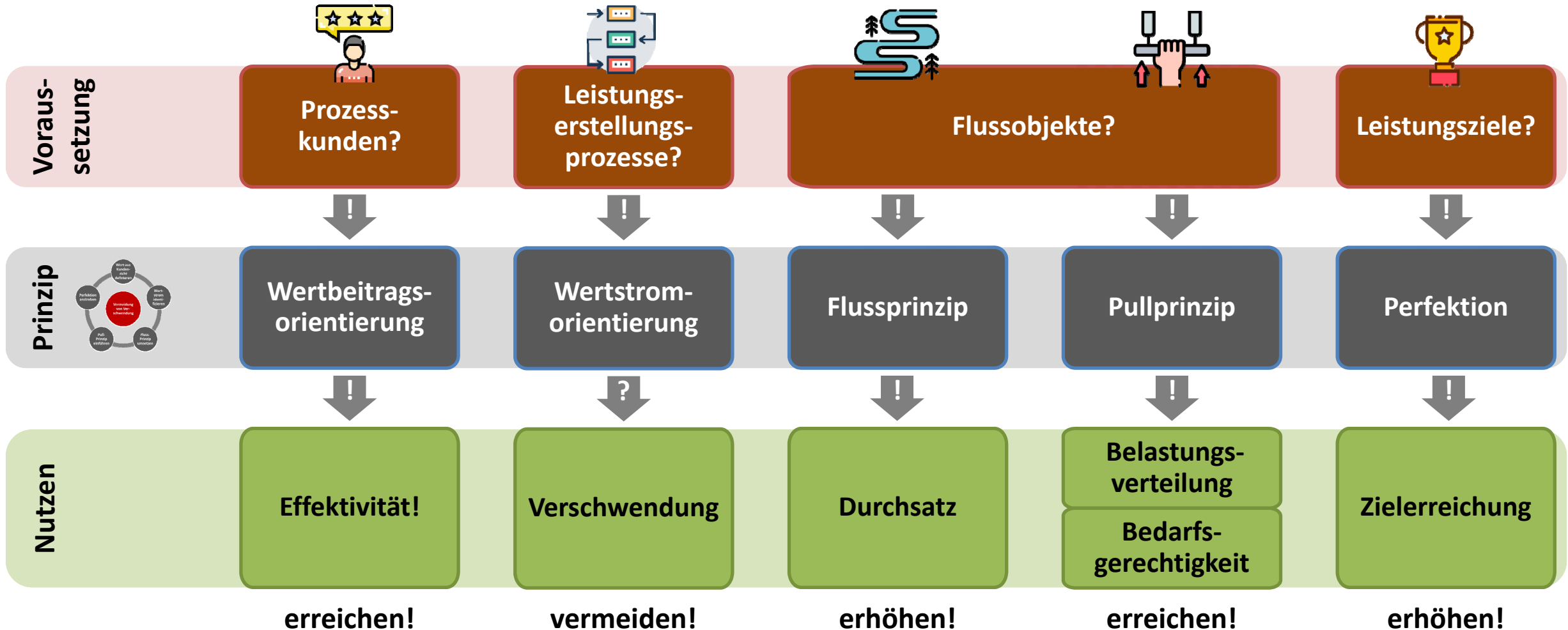
ken

Die Anzahl der Methoden ist groß!



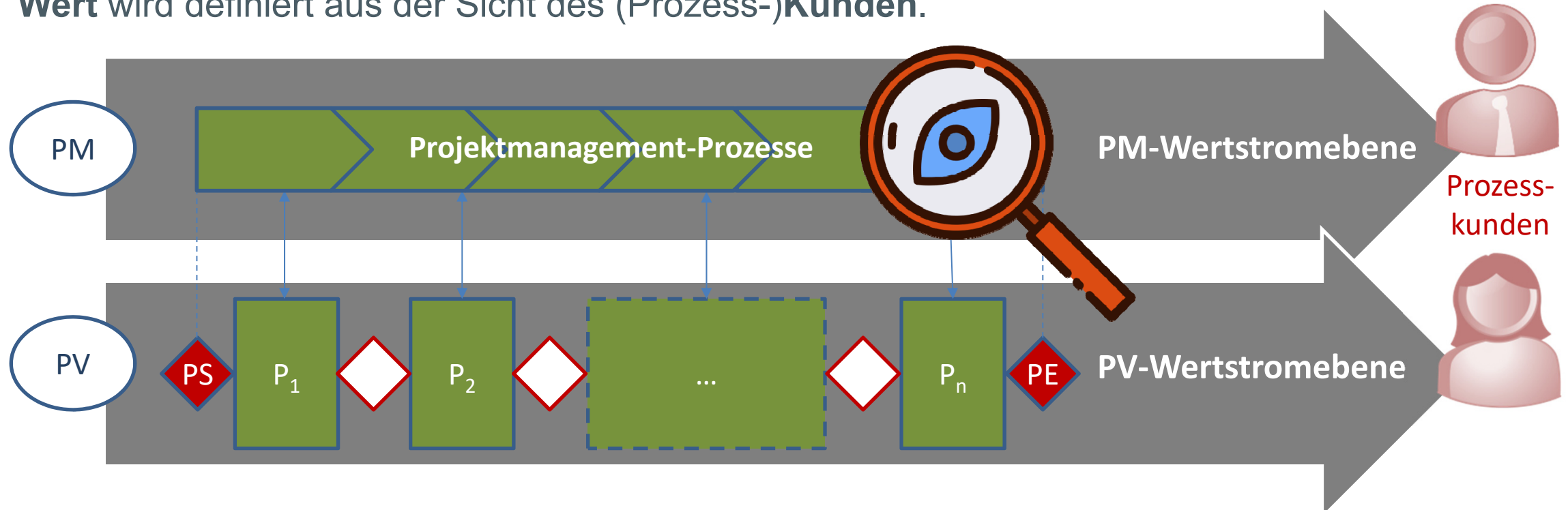
Anwendung der Lean-Prinzipien

- Identifikation und Definition der ...



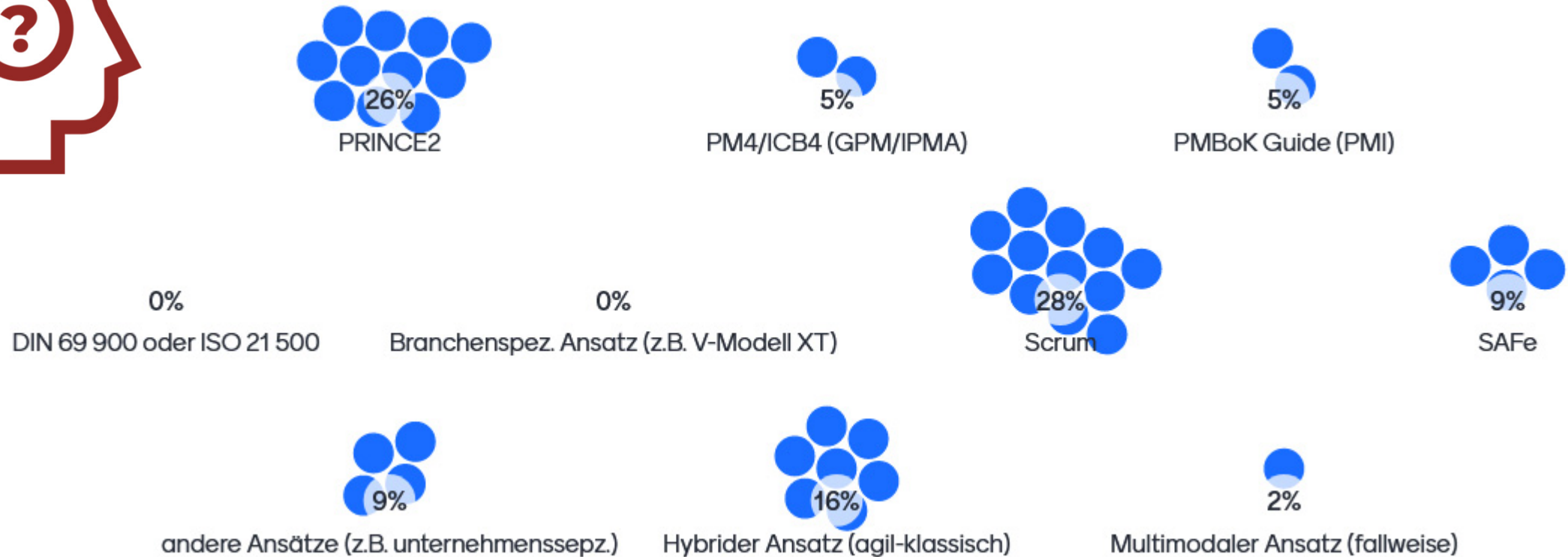
Projekt-Wertströme

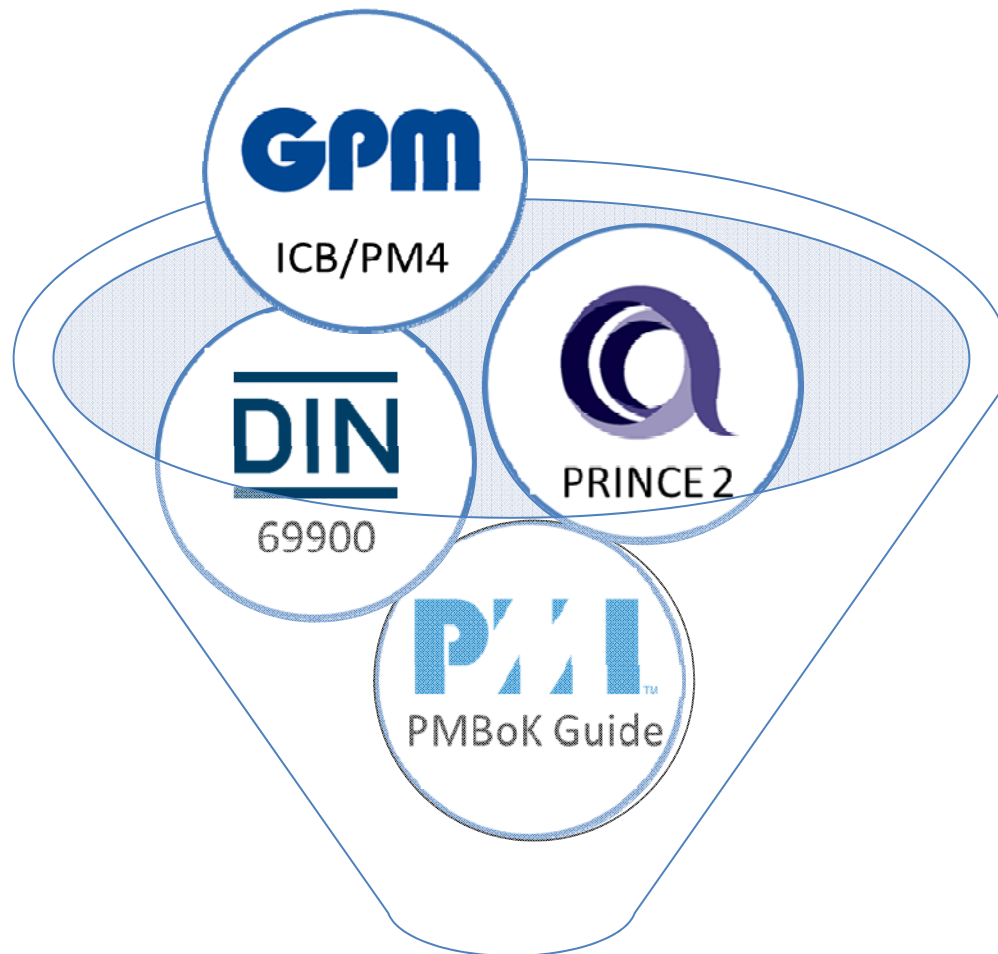
1. Um **Verschwendung im Projekt zu identifizieren** und **Lean-Prinzipien anzuwenden**, muss man sich klar werden über die **Wertströme** im Projekt
2. **Wert** wird definiert aus der Sicht des (Prozess-)Kunden.



- Die **Domäne des Projekts** impliziert die typischen Verschwendungsarten (PV-Ebene).
- **Verschwendungsarten im Projektmanagement** sind dagegen universell (PM-Ebene).

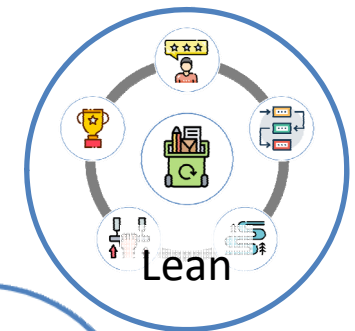
- Nach welchem Modell wird PM in Ihrem Unternehmen durchgeführt?





„Best of“

- Das UPMF vereint die Elemente der etablierten PM-Frameworks
- ... ergänzt um Praktiken von

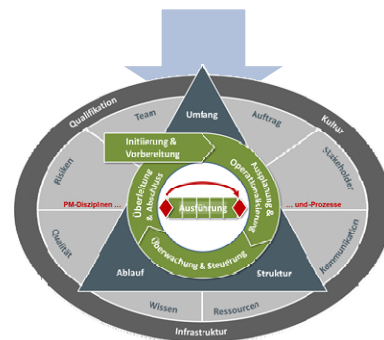


- ... sowie



Projekt-
erfahrung

Das
**Unified Project
Management
Framework, UPMF**





Prozesse



PM-Disziplinen/-Domänen



Rollen



Erfolgsfaktoren



Praktiken



Kompetenzen

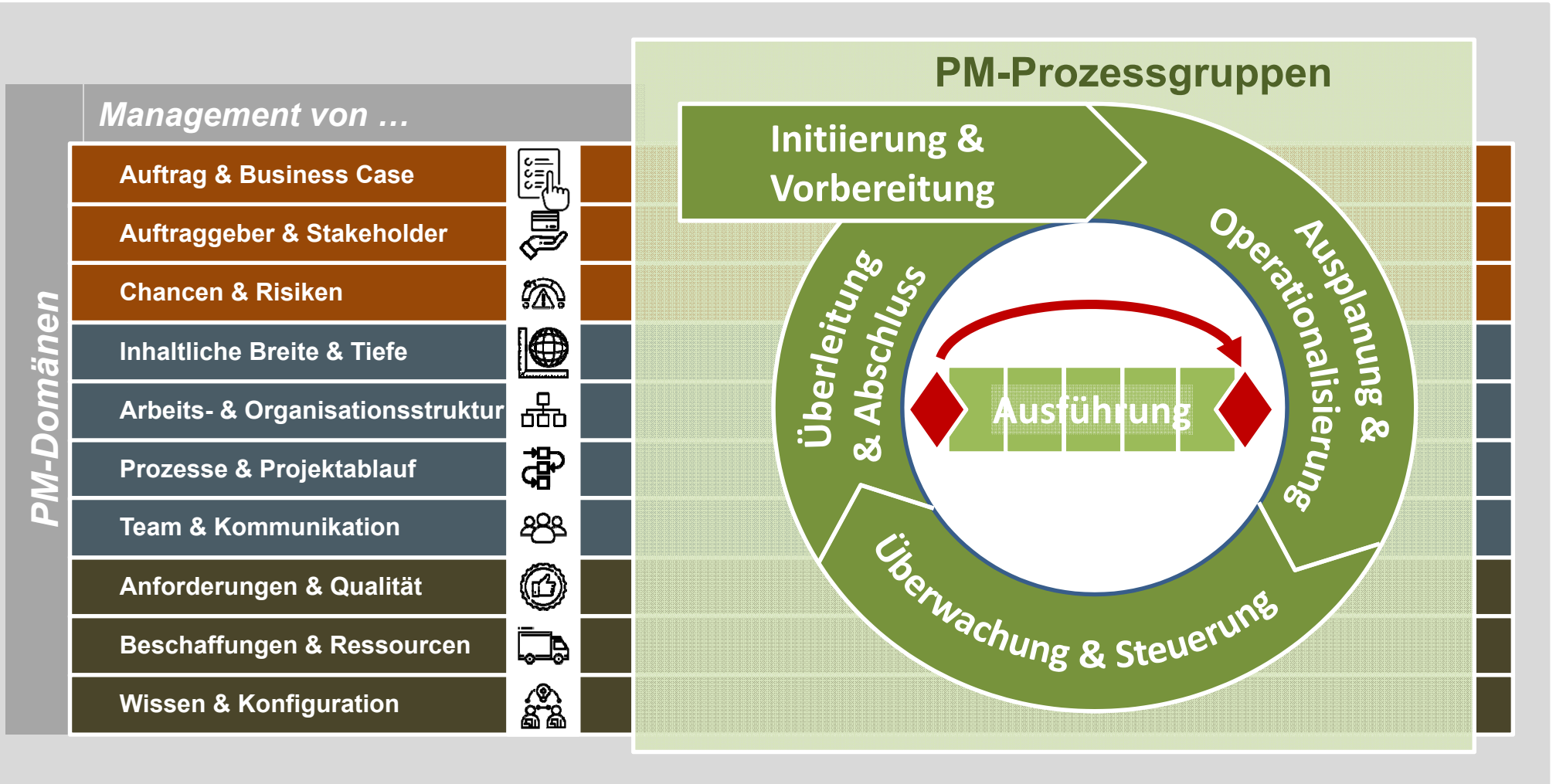
Inhalte des UPMF

Zentraler Inhalt ist die **UPMF-Prozessmatrix**
... in Kombination mit den **Teildomänen** des PM
... sowie ergänzende organisatorische Elemente





PM-Disziplinen



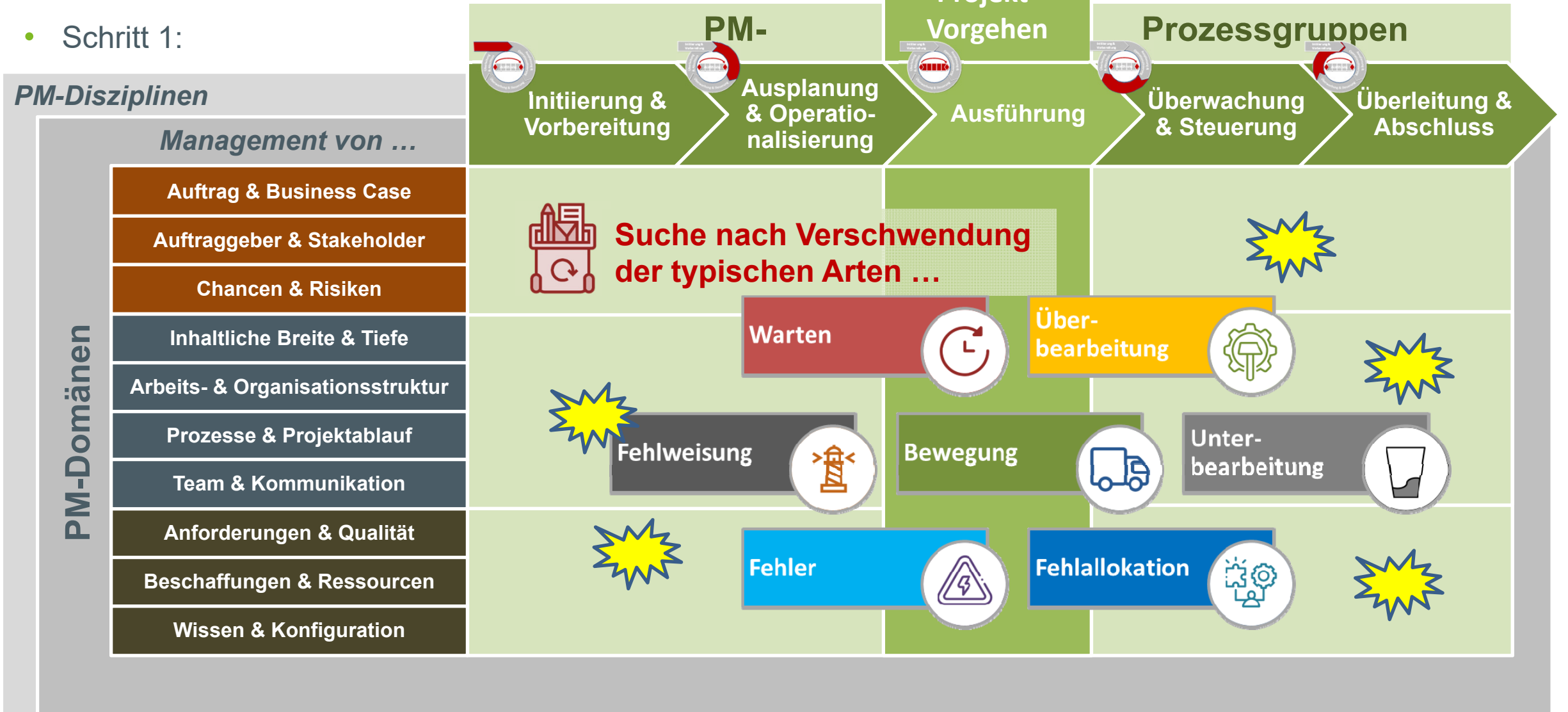
Die UPMF-Matrix

- 68 Prozesse teilen sich auf 10 PM-Domänen in 5 Prozessgruppen auf.

Unified Project Management Framework		PM-Initiierung & Ausplanung & Ausführung		Projektvorgehen	Prozessgruppen		
Auftrag & Business Case		Business Case entwickeln [1.1.1]	Projektantrag erstellen [1.1.2]	Prozesse	Überwachung & Steuerung	Projektabschluss	
Disziplinen	Domänen	<p>Der Prozess Projektauftrag entwickeln [1.1.3] befasst sich mit der Erstellung des Projektauftrags im Sinne eines Projektantrags.</p> <p>Arbeitsschritte: Im Projektauftrag werden die Projektziele konkretisiert, die Projektinhalte abgegrenzt, Erfolgskriterien für die Projektdurchführung definiert, ein Projektlösungsansatz ausgewählt, der Budgetbedarf identifiziert und der Auftraggeber festgelegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Projektziele konkretisieren Projektinhalte abgrenzen Erfolgskriterien definieren Projektlösungsansatz auswählen Budgetbedarf identifizieren Auftraggeberschaft festlegen Projektauftrag erstellen (Projektantrag) 		<p>Kurzbeschreibung Aktivitäten</p>		Business Case fortschreiben [4.1.1] Risiken bewerten [4.1.2] Änderungsanträge (Change Requests) [4.1.3] Aufgaben erteilen [4.1.4]	Projektabschluss
		Chancen & Risiken	Auftraggeber involvieren [4.2.1] Stakeholder managen [4.2.2] Verträge managen [4.2.3]	Verträge			
		Inhaltliche Breite & Tiefe	Risikoentwicklung überwachen [4.3.1] Risikomaßnahmen durchführen [4.3.2]	Projektabschluss			
		Arbeits- & Organisationsstruktur	Scope validieren [4.4.1]	Projektleitung			
		Organisationsstruktur gestalten [2.5.2]	Projektstruktur aktualisieren [4.5.1]	Lieferobjekt			
		Strategischen Projektauftrag definieren [1.1.1]	Projektantrag erstellen [1.1.2]	Expansionsverfahren durchführen [3.4.3]	Projektabschluss		

PM-Wertstromanalyse anhand UPMF

- Schritt 1:

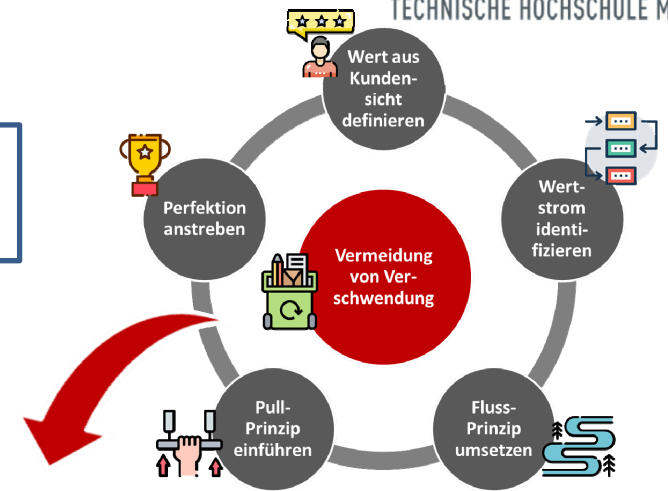


Eigene Darstellung

Schritt 2: Lösungen entwickeln



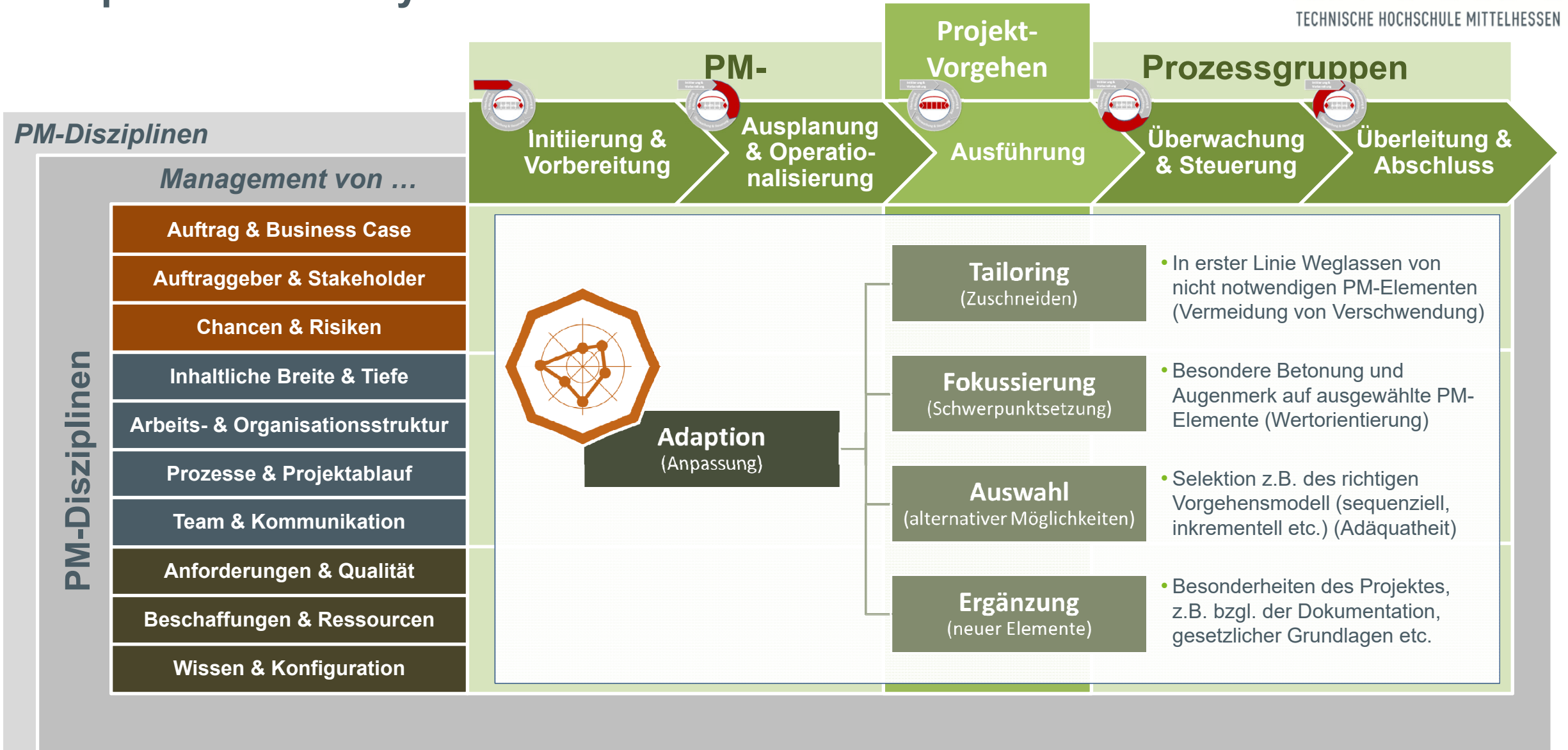
Prinzipien



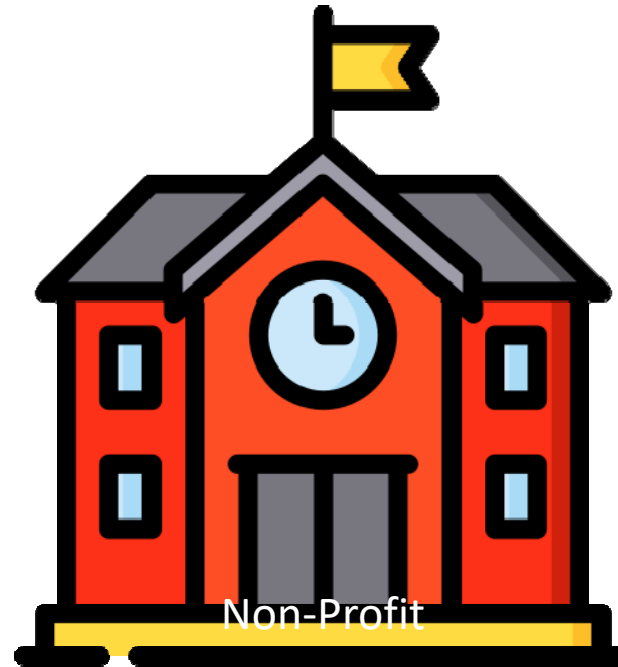
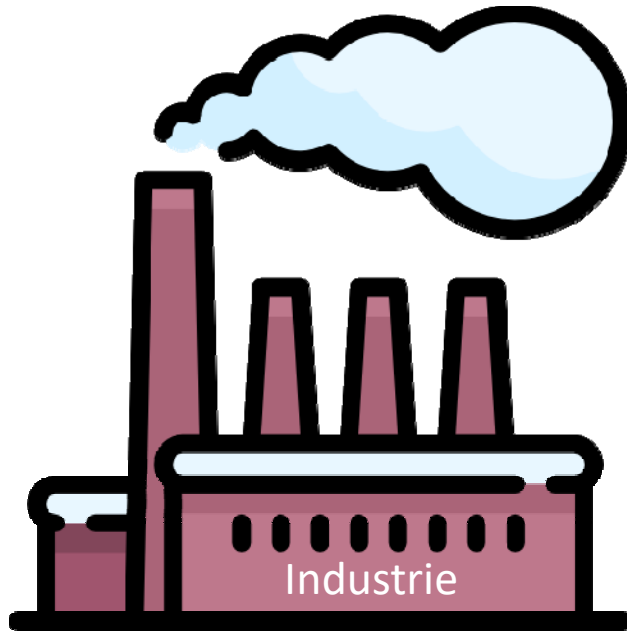
PM-Disziplinen		Projekt-Vorgehen		Prozessgruppen		
Management von ...		Initiierung & Vorbereitung	Ausplanung & Operationalisierung	Ausführung	Überwachung & Steuerung	Überleitung & Abschluss
PM-Domänen	Auftrag & Business Case					
	Auftraggeber & Stakeholder					
	Chancen & Risiken					
	Inhaltliche Breite & Tiefe					
	Arbeits- & Organisationsstruktur					
	Prozesse & Projektablauf					
	Team & Kommunikation					
	Anforderungen & Qualität					
	Beschaffungen & Ressourcen					
	Wissen & Konfiguration					

Eigene Darstellung

Adaption des PM-Systems



Für wen ist das UPMF relevant?



Einführung eines neutralen PM-Systems

Erhöhung des PM-Reifegrads

Praxis-Framework für Neu-Projektleiter

Umsetzung des Lean PM-Ansatzes

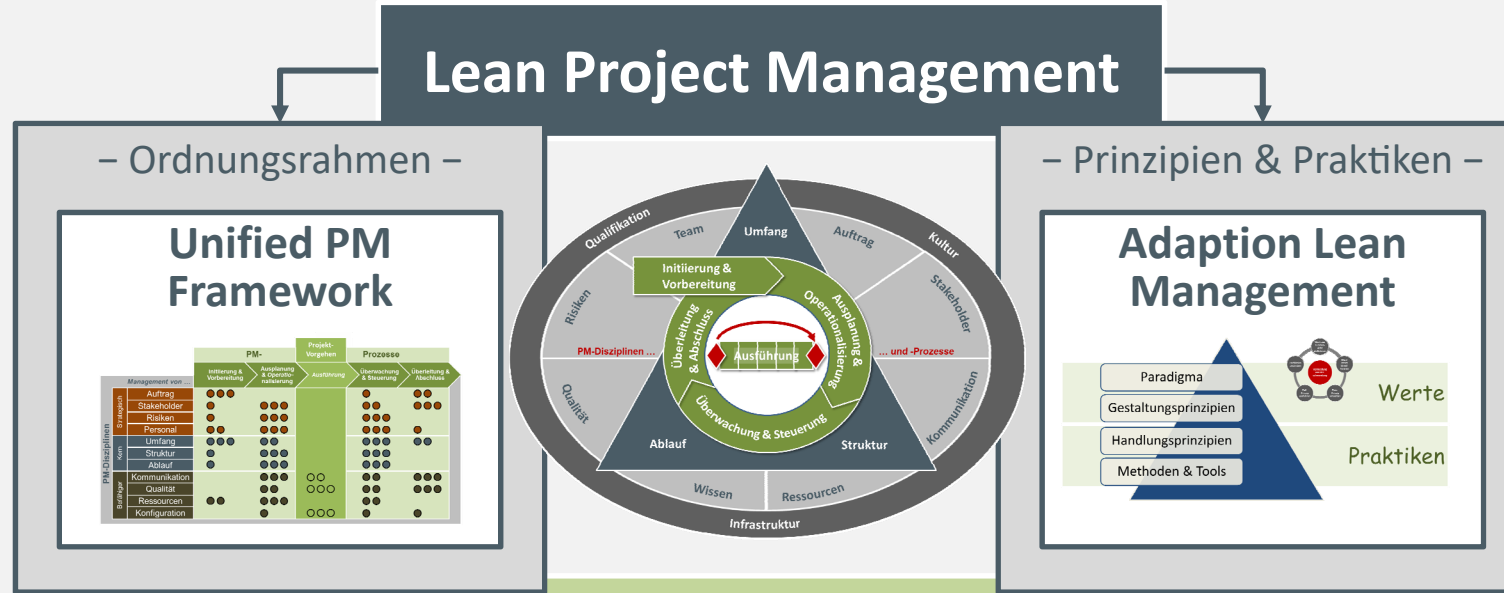
Gestaltung eines hybriden PM-Systems

Projektmanagement-Lehre

Das Lean PM-Big Picture

– PM-Ansatz –

- ✓ Prozessorientierung
- ✓ Produktorientierung
- ✓ Kundenorientierung
- ✓ Nutzenorientierung
- ✓ Flexibilität
- ✓ Planung
- ✓ Kompetenzen & Verhalten
- ✓ ...



– Kontext –

- ✓ Unternehmenskultur
- ✓ Business
- ✓ Fähigkeiten
- ✓ Projektanforderungen



– Durchführung –



Folgender Nutzen kann mit dem Lean PM und dem UPMF verknüpft werden:



Gundlegende Gestaltung des Projektmanagements moderner Prägung



Ordnungsrahmen zur systematischen Anwendung von Lean-Werten und -Praktiken



Integration aller relevanter Aspekte, zum Beispiel Prozessorientierung, adaptive Elemente, PM-Teildomänen, Business-Orientierung, etc.



Übergeordneter Leitfaden und „Werkzeugkoffer“ zur Operationalisierung eines hybriden Projektmanagements



Universell einsetzbar und verfügbar – ein Framework für alle Projekte im Unternehmen



PPM
Labor für Prozess- & Projektmanagement



kontakt@lean-projectmanagement.de



Process and Project

<https://www.process-and-project.net>



www.xing.com/profile/Claus_Huesselmann



<https://www.lean-projectmanagement.de>

Lean PM

Weiterführende Infos bei Interesse:

- Buch „Das Unified Project Management Framework“, BoD, 2020:
<https://www.bod.de/buchshop/das-unified-project-management-framework-claus-huesselmann-9783751905299>



- Working Papers des FB Wirtschaftsingenieurwesen der THM zum Thema Lean PM u.a.:
http://digdok.bib.thm.de/schriftenreihen_ebene2.php?sr_id=3&la=de



- Blog „Impulse zum Lean PM“:
<https://www.process-and-project.net/lean-pm/impulse-zum-lean-pm/>



Process and Project

- Webseite zum Lean PM:
www.lean-projectmanagement.de

- weitere Beiträge zum Lean PM bei/in:

QZ-online.de

PROJEKTMANAGEMENT

AKTUELL

MM
MASCHINENMARKT

CONTROLLER
Magazin

- gerne vormerken:
Buch zum Lean PM
(erscheint 2021)

SCHÄFFER
POESCHEL