

Komplexe Projekte führen (1)

Ein Erfahrungsbericht von
Andreas Salamanis

Gewidmet Prof. Dr. E. Zahn
(als Ausgleich für die verhaueene Abschlussfrage)

Inhalt

- Einführung
 - Für wen ist dieser Vortrag?
 - Was bringt dieser Vortrag?
 - Wer trägt hier vor und warum?
- Was bedeutet „Komplex“?
- Welche Parameter bestimmen Komplexität im Projekt?
- Wie bewerte ich Projekte?
- Ist ein Projekt machbar/unmöglich?
 - Was ist unmöglich?
 - Management von Realität
 - Balance von Planung und Aktion
 - Entscheidung
- Weitere Leseempfehlungen
- Komplexität im Projekt feststellen und managen an Beispielen

Einführung

Für wen ist dieser Vortrag?

Was bringt dieser Vortrag?

Wer trägt hier vor und warum?

Für wen ist dieser Vortrag?

- Zielgruppe sind Personen mit praktischer Erfahrung in Projekt- und Programmanagement
- Basiswissen über Vorgehensweise und Techniken im Projektmanagement wird vorausgesetzt

Was bringt dieser Vortrag?

- Typische Definition in Projektmanagement Methoden:
 - Tailoring ist der wichtigste Schritt im Projektmanagement
 - Tailoring beruht auf der Erfahrung des Projektmanager
- Problem
 - „Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren“ (Tom DeMarco)
 - Ergänzung: Messen kann man auch subjektiv, wenn man sich der Beschränkungen bewusst ist.
- Lösung
 - „Komplexität“ als Messwert für das Tailoring von Projekten
 - Projektmanagement Ebene „Strategie“ um Komplexität im Projekt zu steuern
- $N^*(N-1)$ wird in der Bedeutung erweitert und mit praktischem Leben gefüllt

Wer trägt hier vor und warum?

- Andreas Salamanis
 - Diplom Informatik und Strategisches Management, Universität Stuttgart
 - Seit 2003 Leitung von IT Programmen und Projekten
 - 5 bis 50 Mann, über Monate bis Jahre
 - Teams lokal, virtuell , international oder gemischt
 - Finanz, Chemie, Industrie, Healthcare ...
 - Typisch: IT Transition & Transformation Programme
 - Themen: Datacenter, Netzwerk, Cloud, Workplace, Applikationen, Service Desk, Compliance, Security, Service Management & Prozesse ...
 - Hobbies: Historie und unsere Welt, Strategie und Planung, Psychologie
 - Hat ein Training für Transition und Transformation Programmmanagement entwickelt
- Will mit diesem Vortrag eine alternativen Sichtweise auf Projekte und Projektplanung entwickeln

Und Los!

Was bedeutet „Komplex“?

Welche Parameter bestimmen Komplexität im
Projekt?

Wie bewerte ich Projekte?

Was bedeutet „Komplex“?

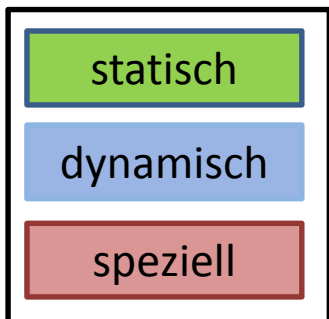
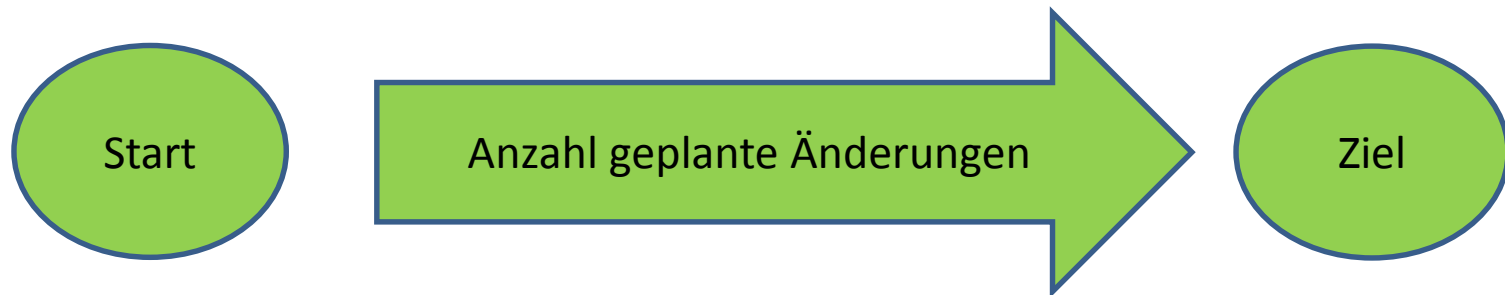
- Typische Definition „Komplex“:
 - Anzahl der Elemente und ihrer Verbindungen
 - $N*(N-1)$ ist die maximale Anzahl Verbindungen
 - Im Gegensatz: „Kompliziert“ = Anzahl Elemente
- Unzureichend für „hochkomplex“ = Chaos
- Chaos erfordert Änderungs- und Zeitfaktor (siehe Komplexität in System- und Chaostheorie)
 - Beispiel: 500g Glasperlen oder Stahlblock fallen lassen (Hinweis: Nicht Zuhause probieren)

Was bedeutet „Komplex“?

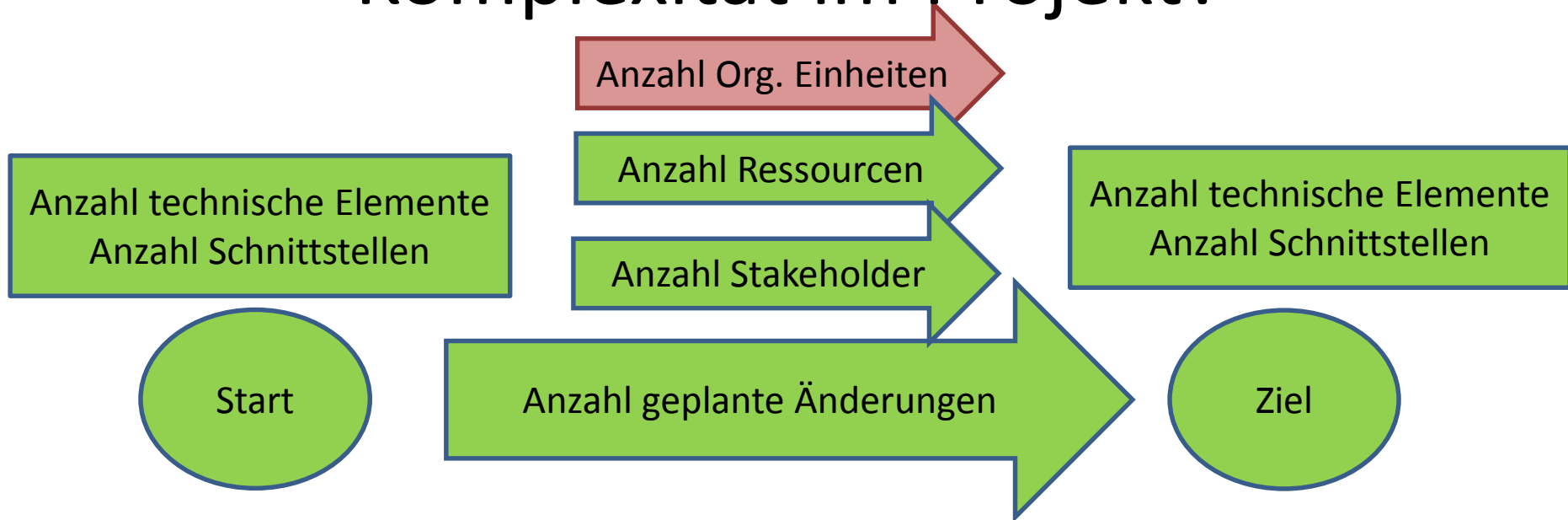
- In diesem Vortrag:
 - **Elemente** = Kleinste zu planende Einheit
 - **Verbindungen** = Schnittstellen
 - **Kompliziert** = Elemente * Schnittstellen
 - **Dynamik** = Änderungen / Zeit

 - **Komplexität** = Kompliziert * Dynamik
= Elemente * Schnittstellen * (Änderungen/Zeit)
- Mehr Zeit vermindert Komplexität!
- Weniger Zeit erhöht Komplexität!

Welche Parameter bestimmen Komplexität im Projekt?

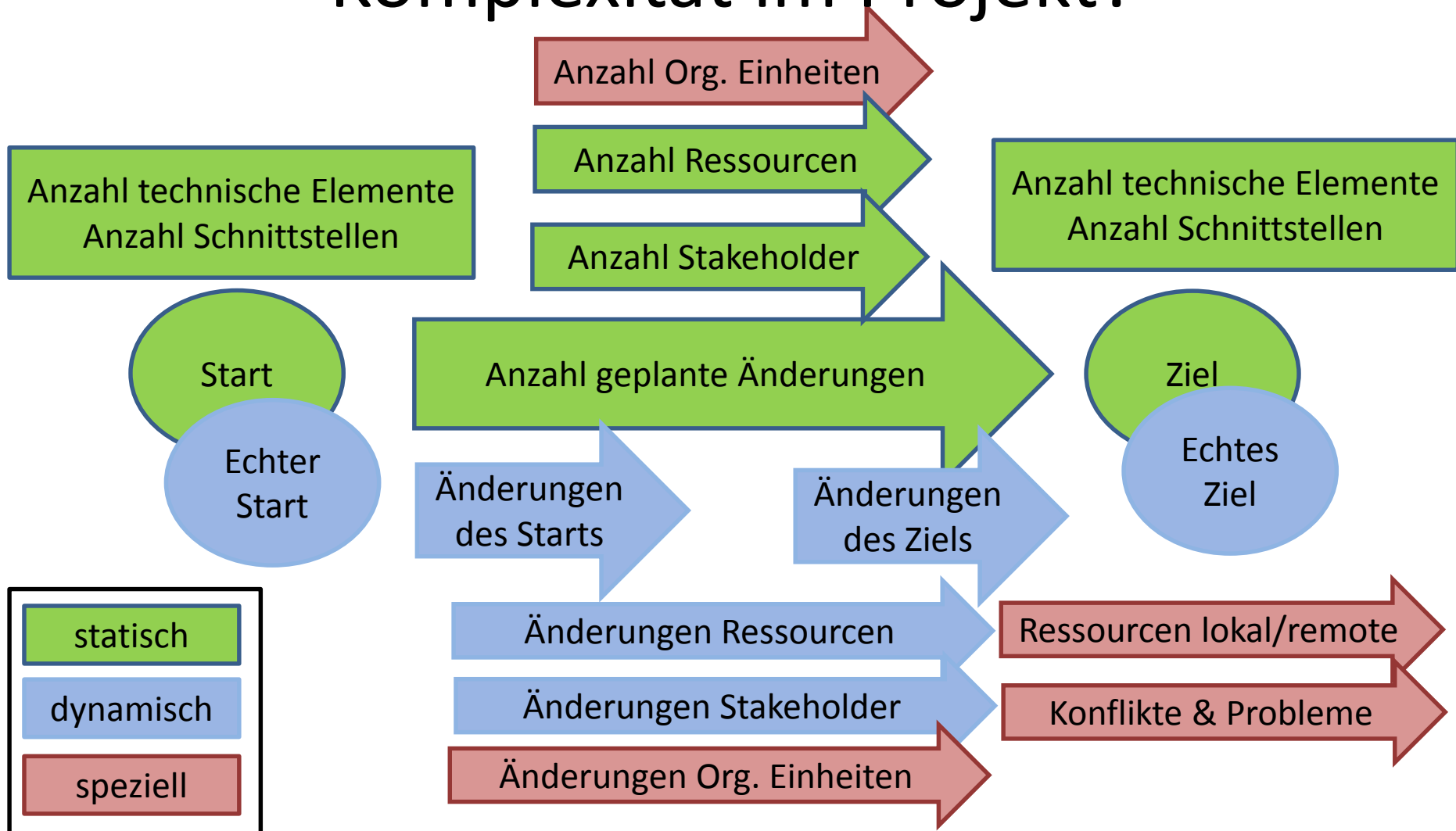


Welche Parameter bestimmen Komplexität im Projekt?

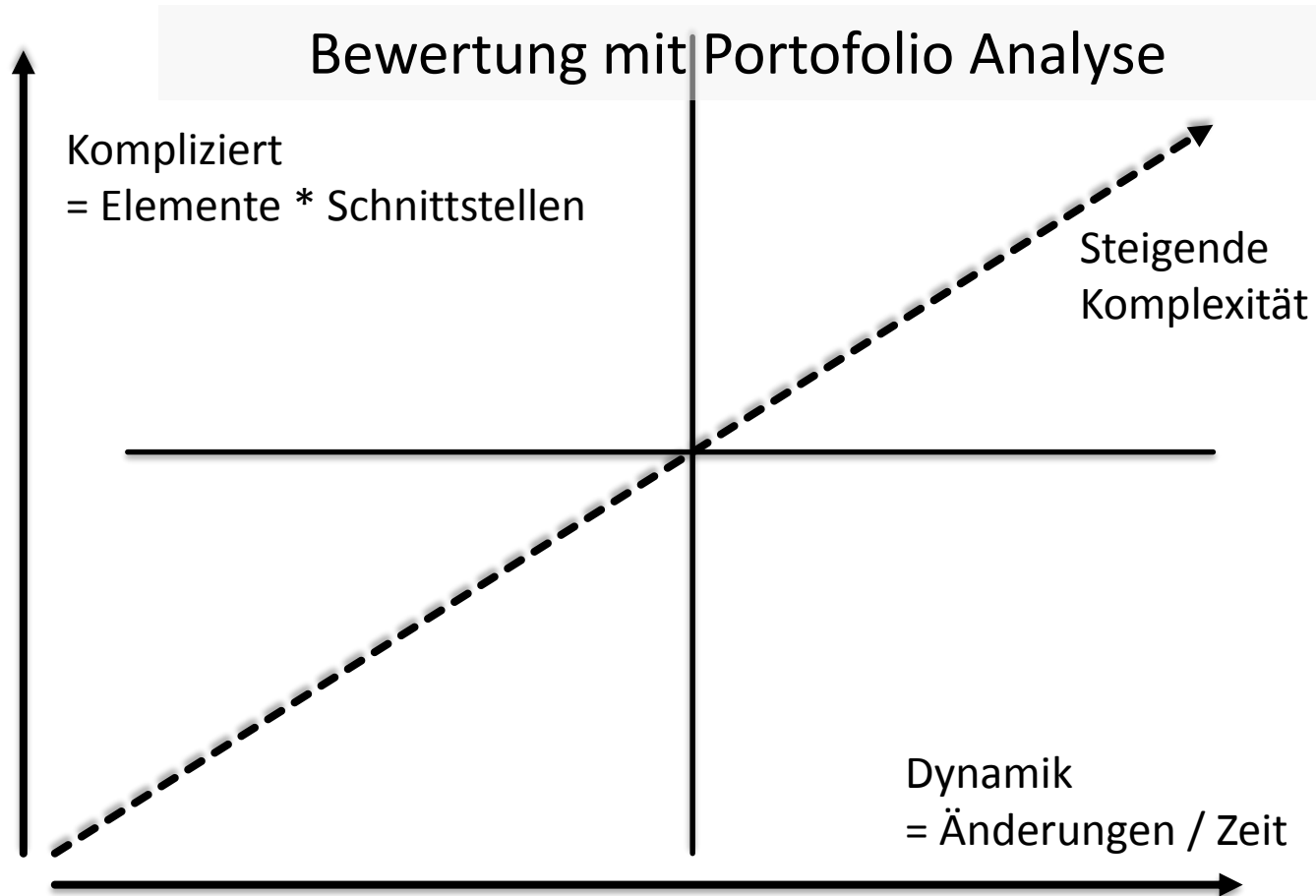


statisch
dynamisch
speziell

Welche Parameter bestimmen Komplexität im Projekt?

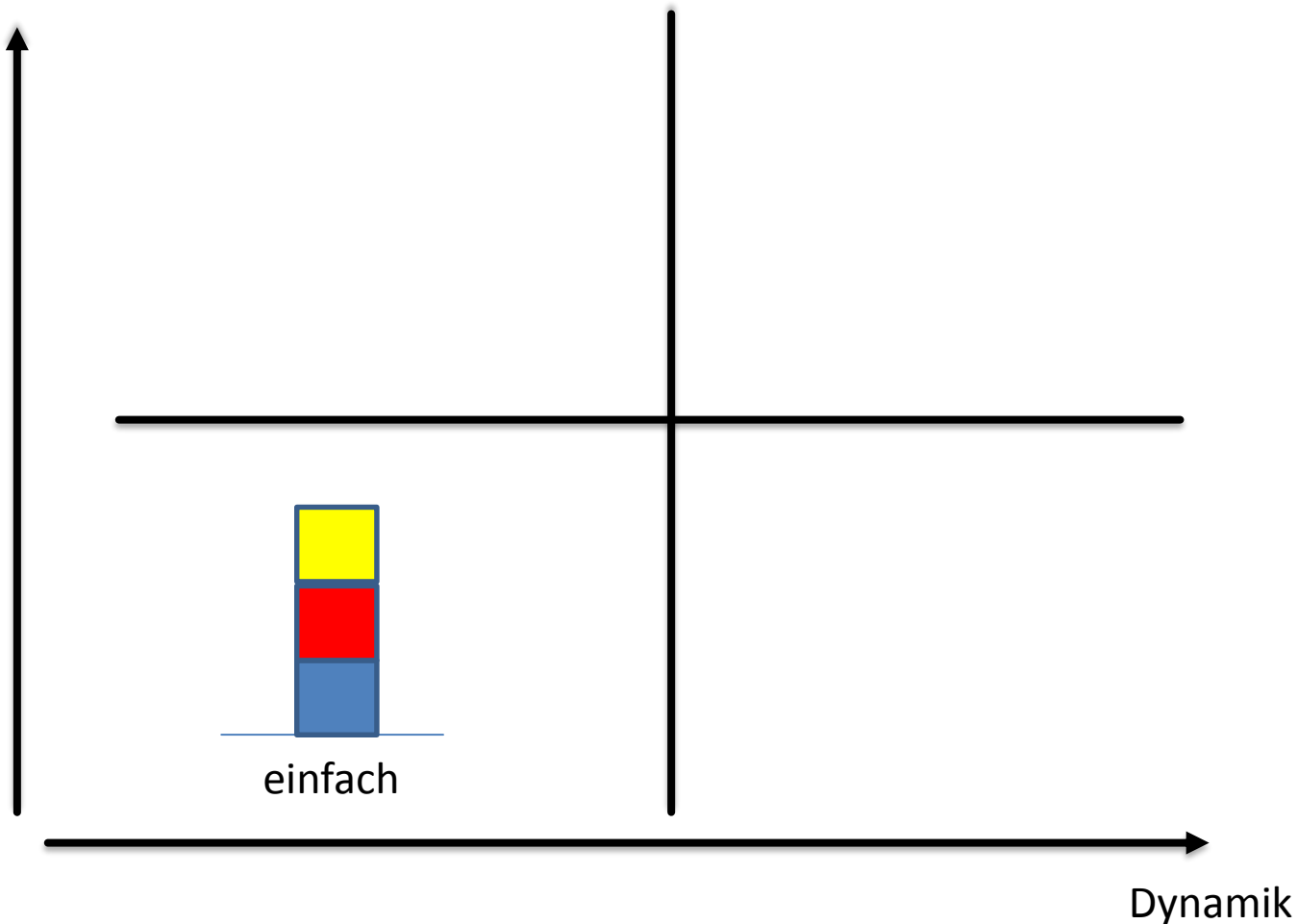


Wie bewerte ich Projekte?



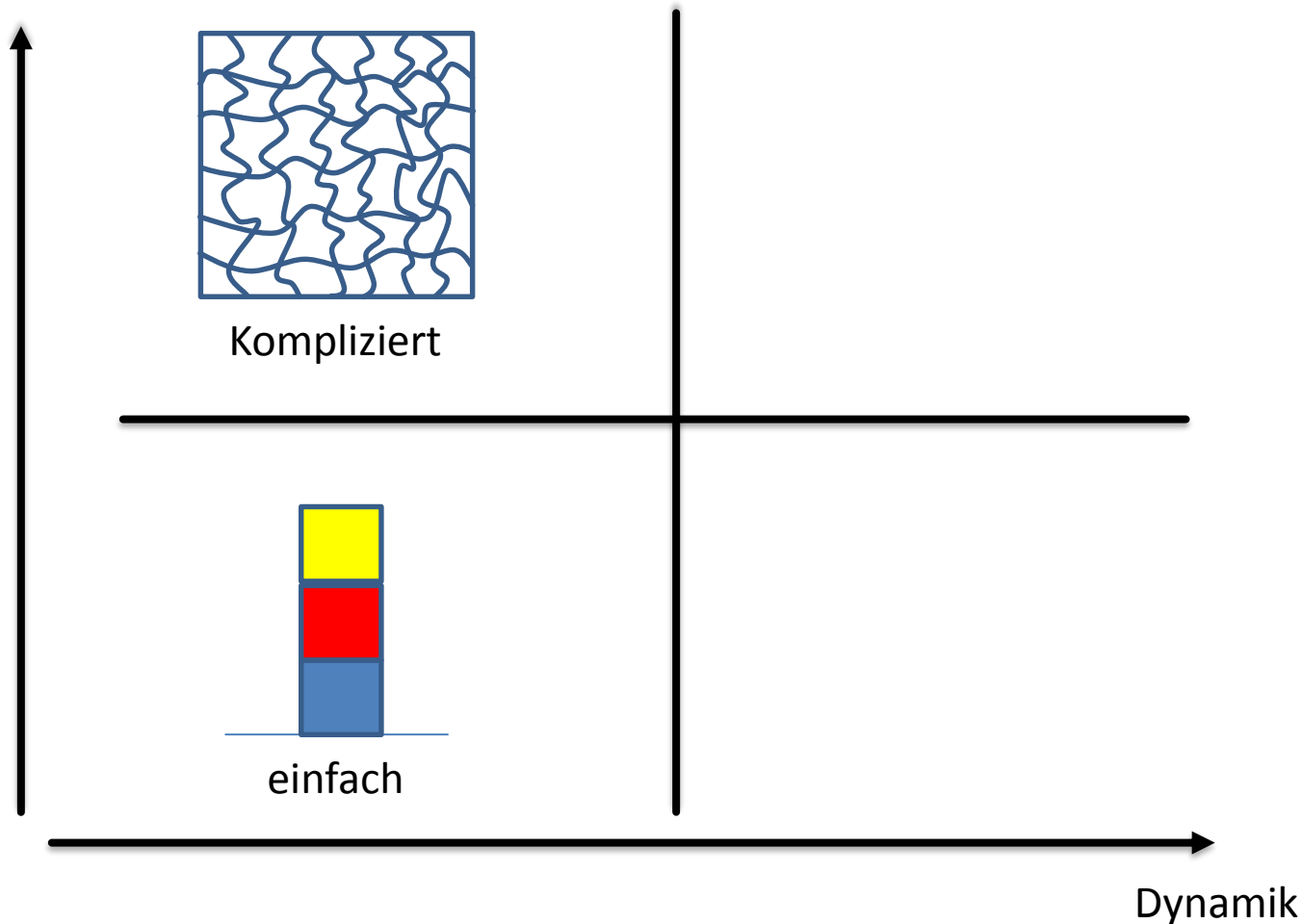
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



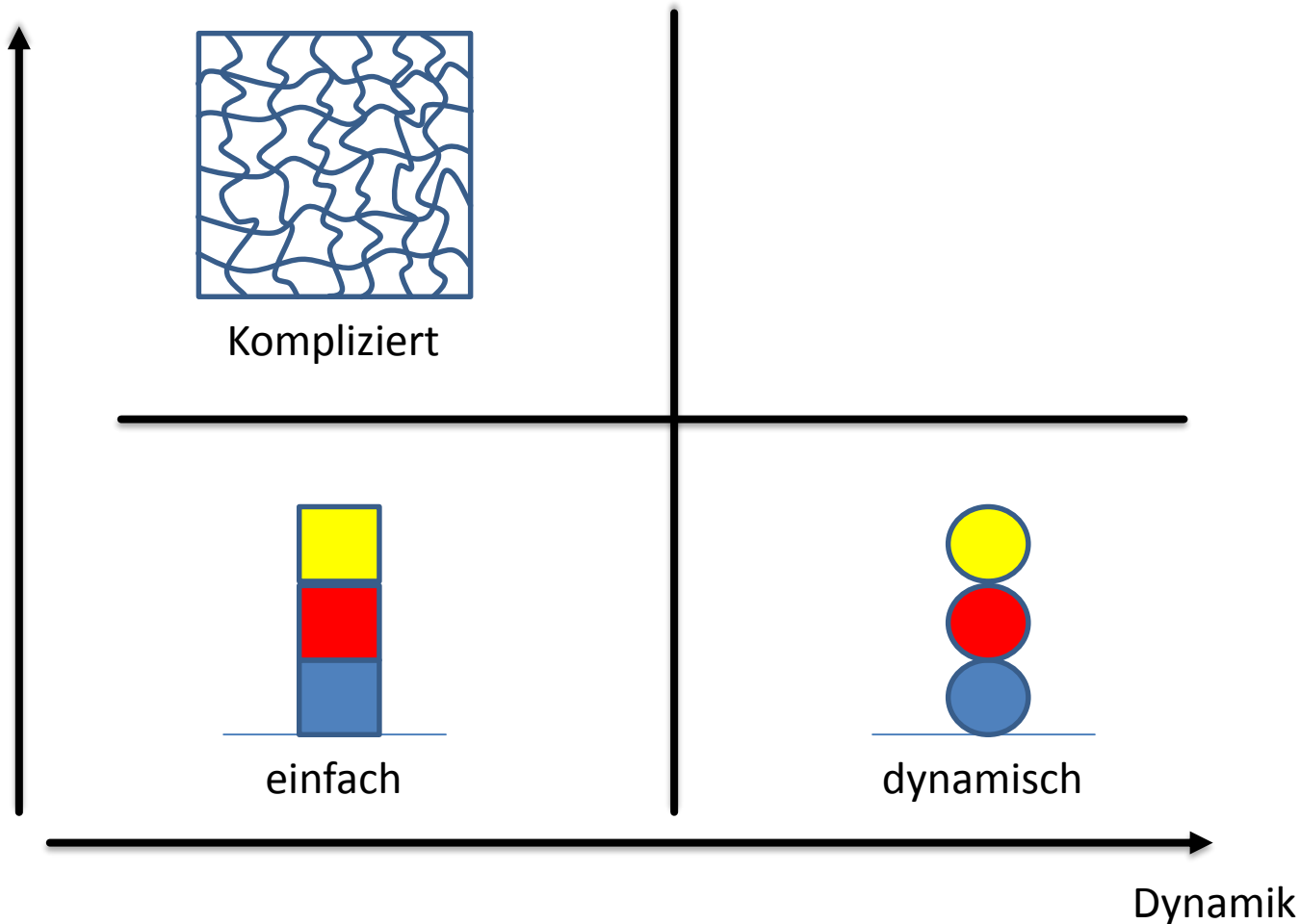
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



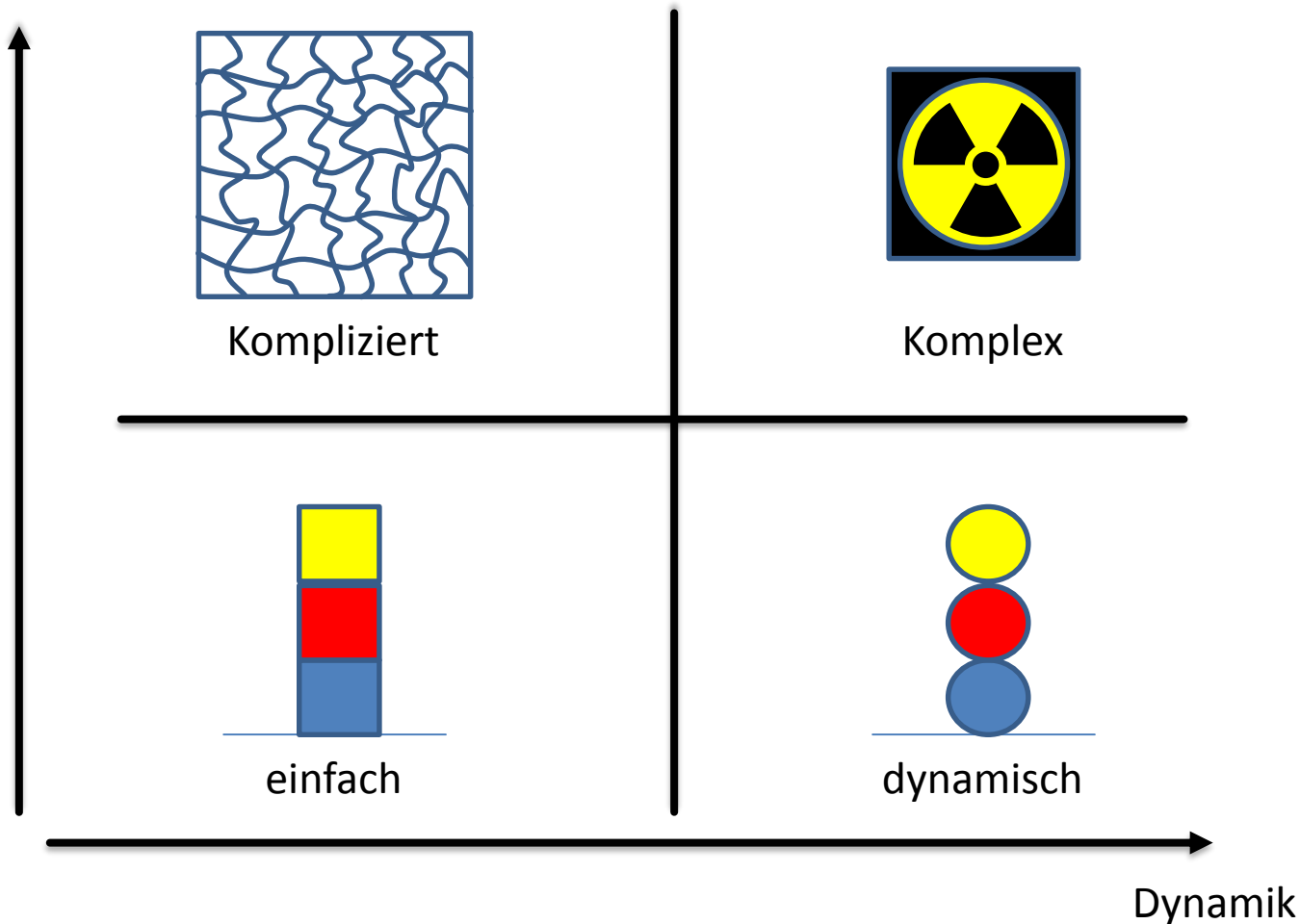
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



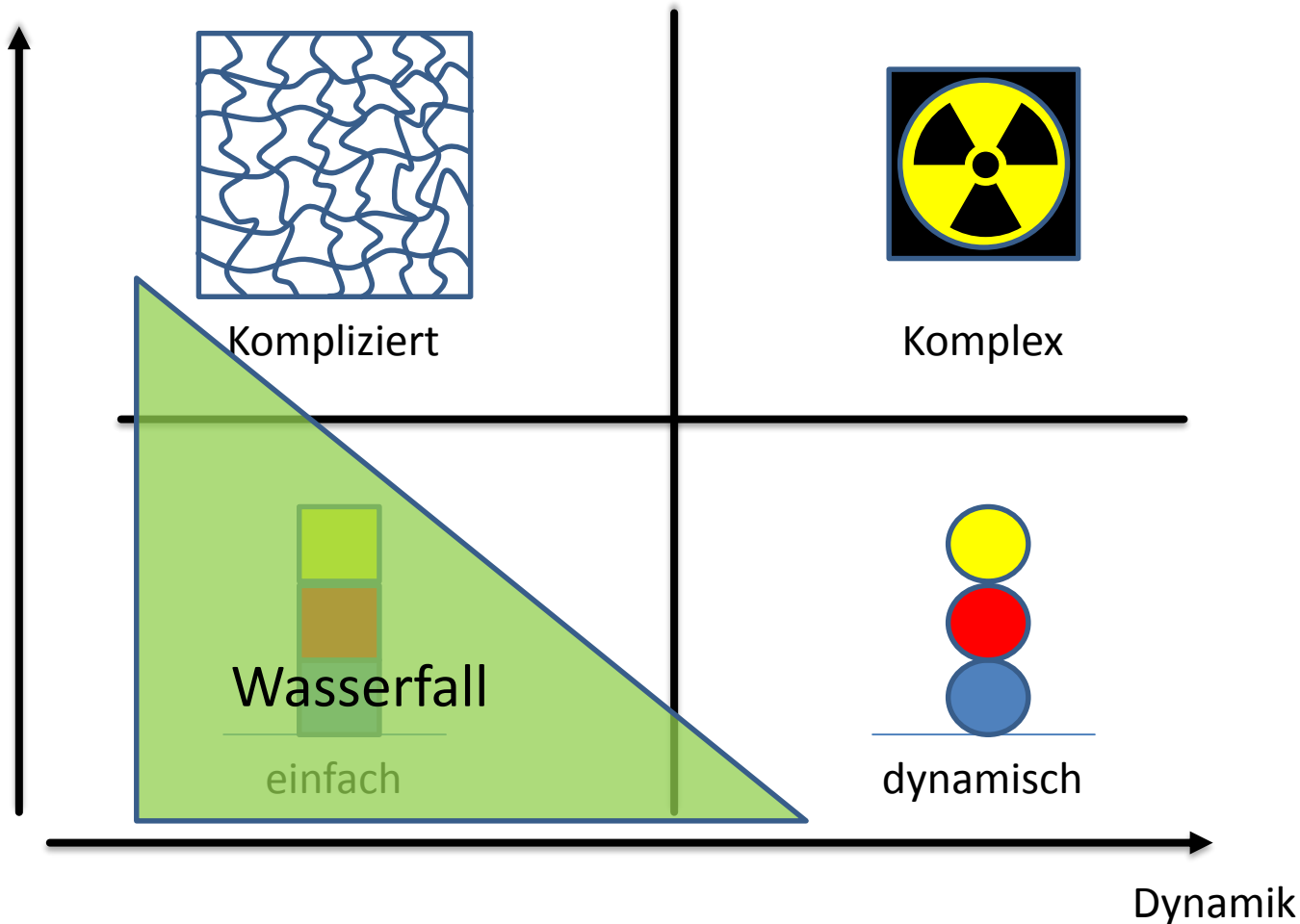
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



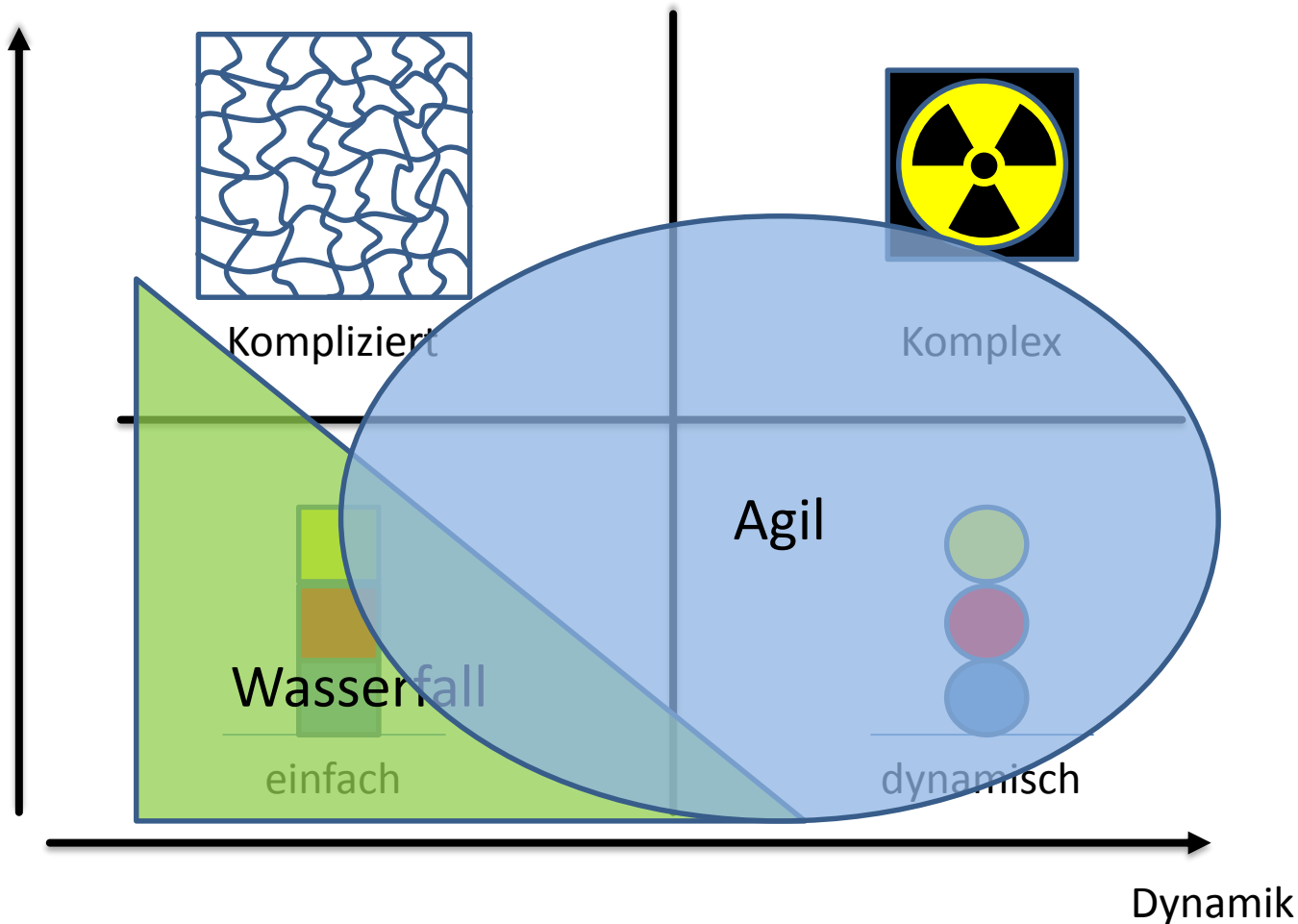
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



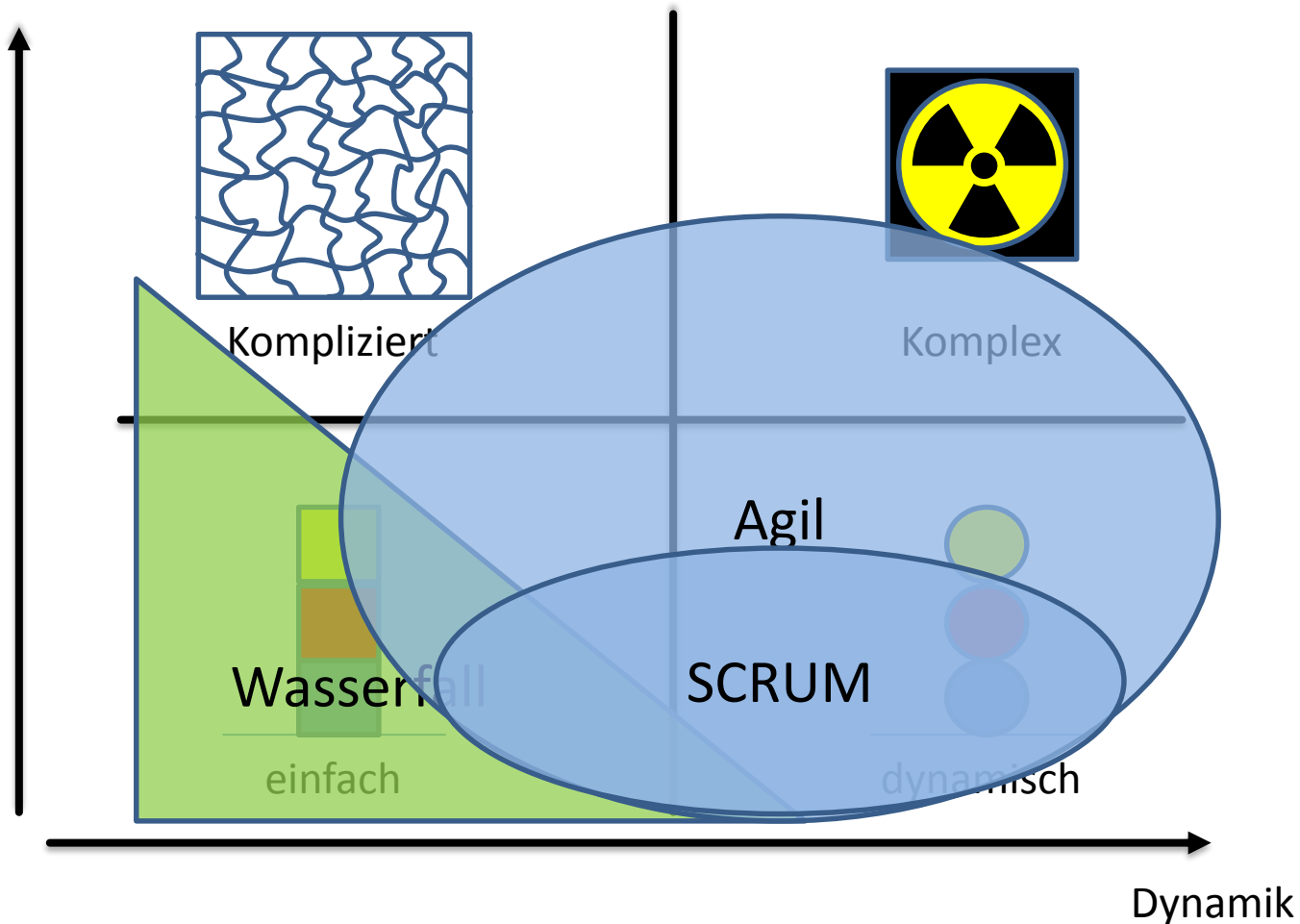
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



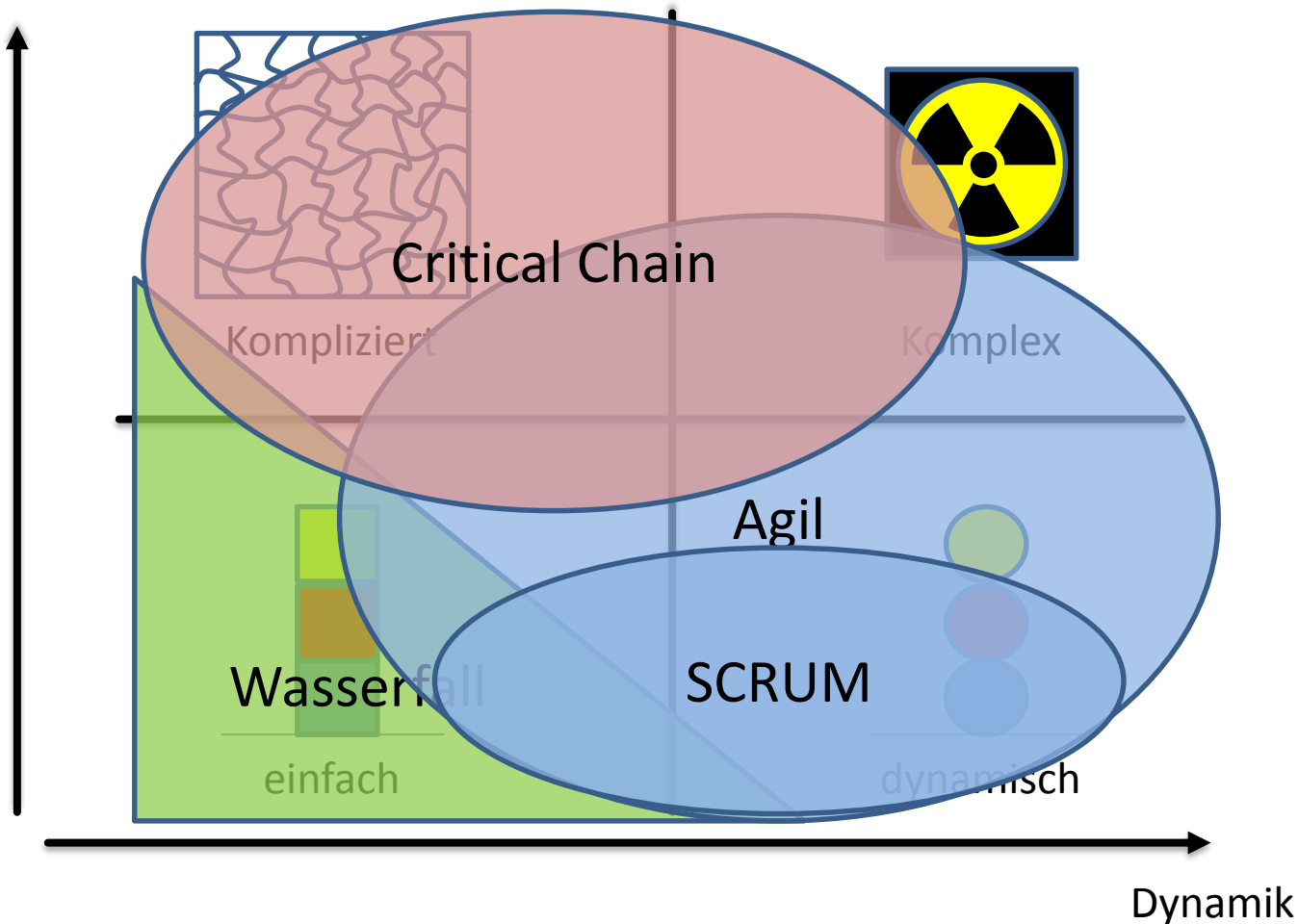
Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



Wie bewerte ich Projekte?

Kompliziert



Ist ein Projekt machbar/unmöglich?

Was ist unmöglich?

Management von Realität

Balance von Planung und Aktion

Entscheidung (un-)durchführbar

Was ist unmöglich?

- Referenzen zur Lösung unmöglicher Aufgaben:
 - Alexander der Große, 356 – 323 BC, Hannibal Barca, 247 – ~182 BC
 - Zeit im Zentrum der Planung
 - Zeit als nicht fixe Planungsbasis (Agile Vorgehensweisen)
 - Planung und Management aller Aspekte
 - Miyamoto Musashi, 1584 – 1645 - „The Book of Five Rings“
 - Erweiterung der Definition von Strategie als Mittel zur Planung
 - Ein Strategie muss verschiedene Methoden kennen und entsprechend der aktuellen Aufgabe kombinieren können.
 - Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, 1780 – 1831 – „Vom Kriege“
 - Formale Definition von Strategie und Planung
 - Wissenschaftlich basierte Theorie: Wasserfall Planung kann in der Realität nicht funktionieren.
- Eine Aufgabe ist unmöglich bis man eine geeignete Vorgehensweise findet

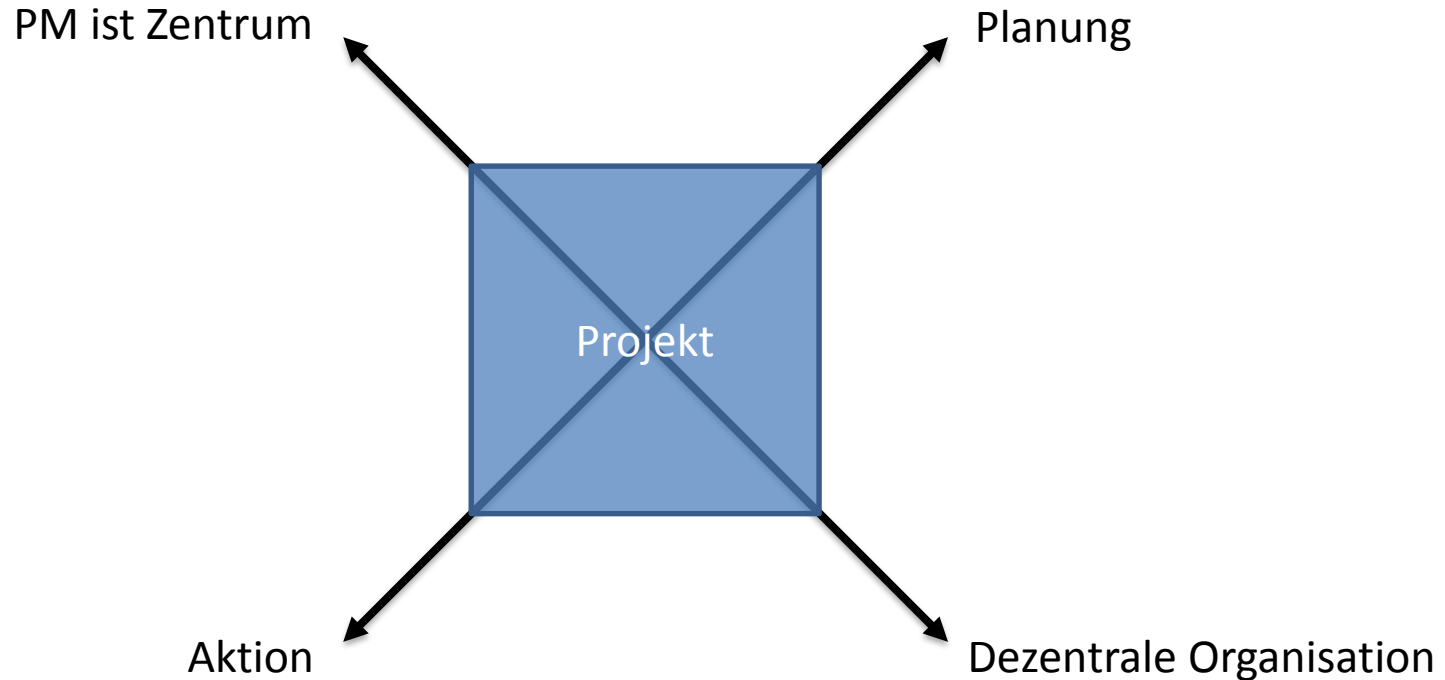
Management von Realität

- Realität managen
 - **Erkennen -> Akzeptieren -> Ändern**
 - Häufig scheitern wir nicht am „Ändern“!
Z.B. Risiko „Ressourcen“
- Auf welcher Vorgehens Ebene bewegen wir uns?
 - In Krisen fallen wir in gewohntes Vorgehen zurück
- Wenn etwas unmöglich ist: Ändere das Vorgehen
- Gefahr: Zurückfallen in „gewohntes“ Vorgehen



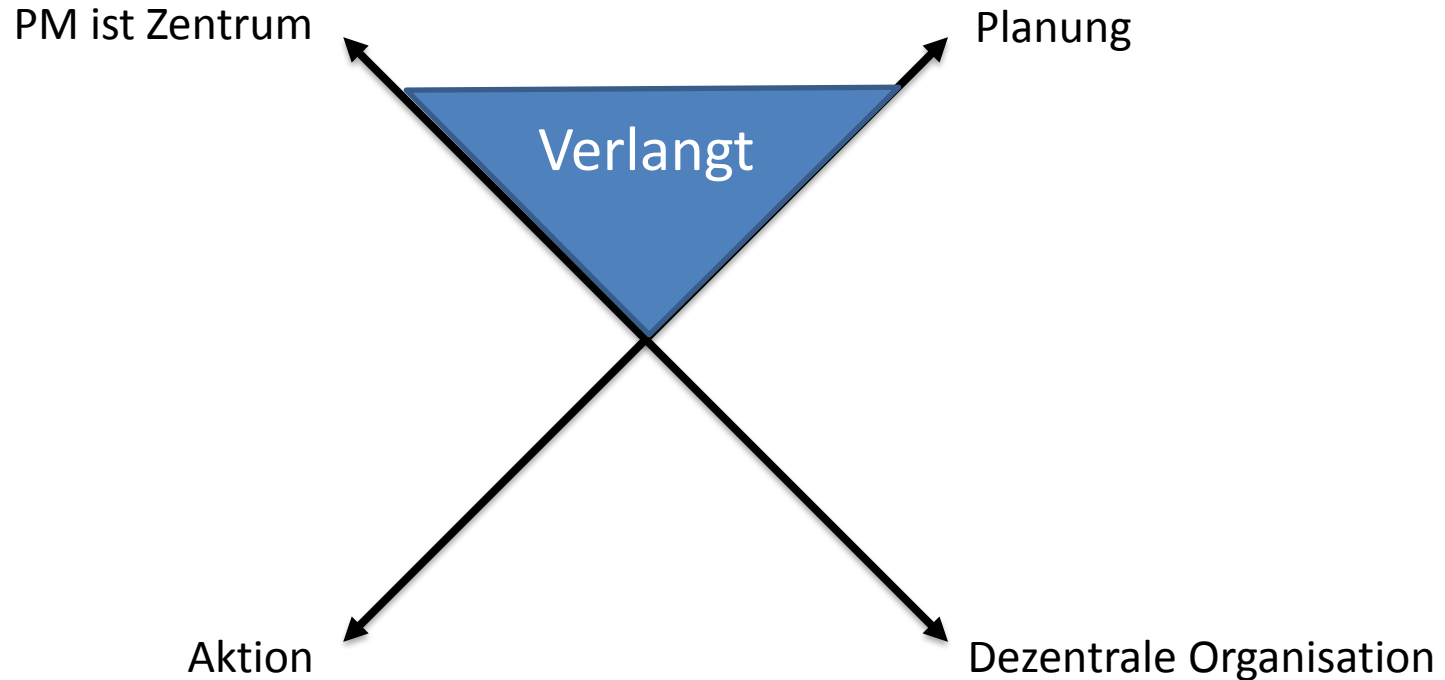
Balance von Planung und Aktion

- Dimensionen – Projektidee



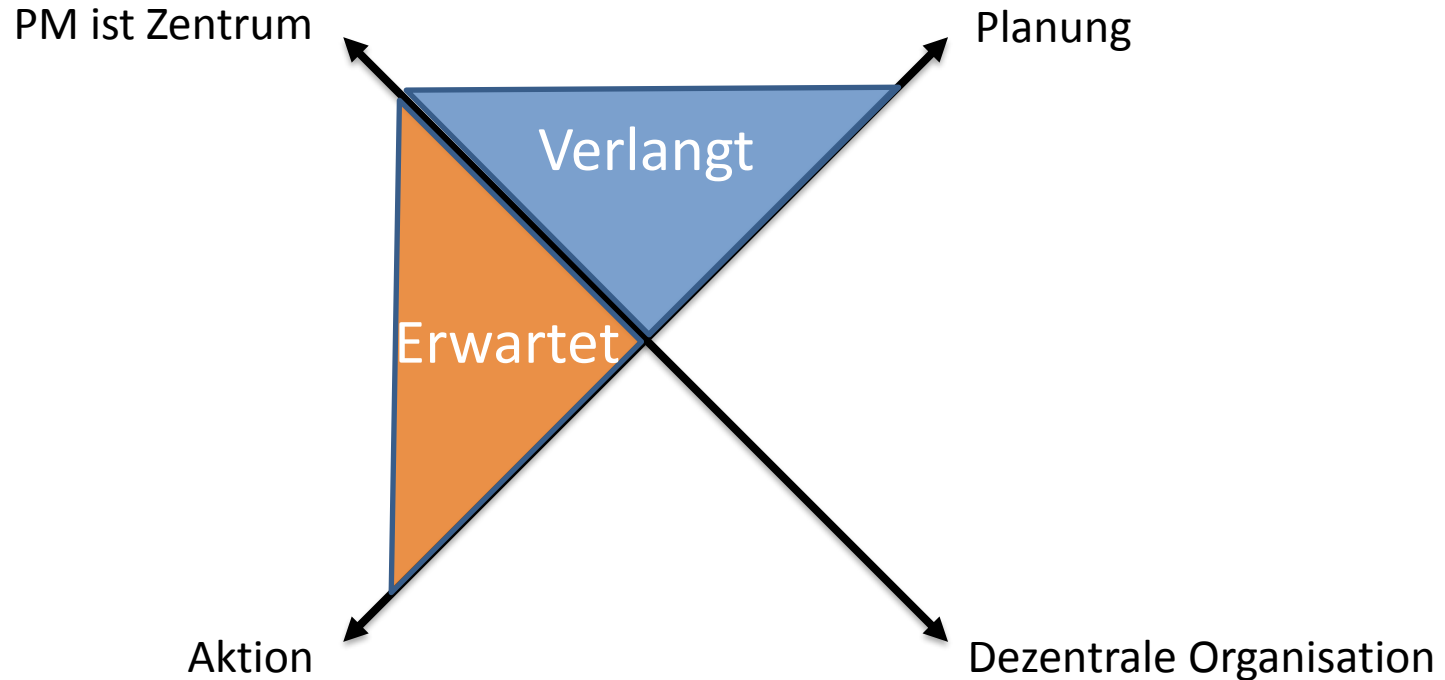
Balance von Planung und Aktion

- Dimensionen – Verlangt



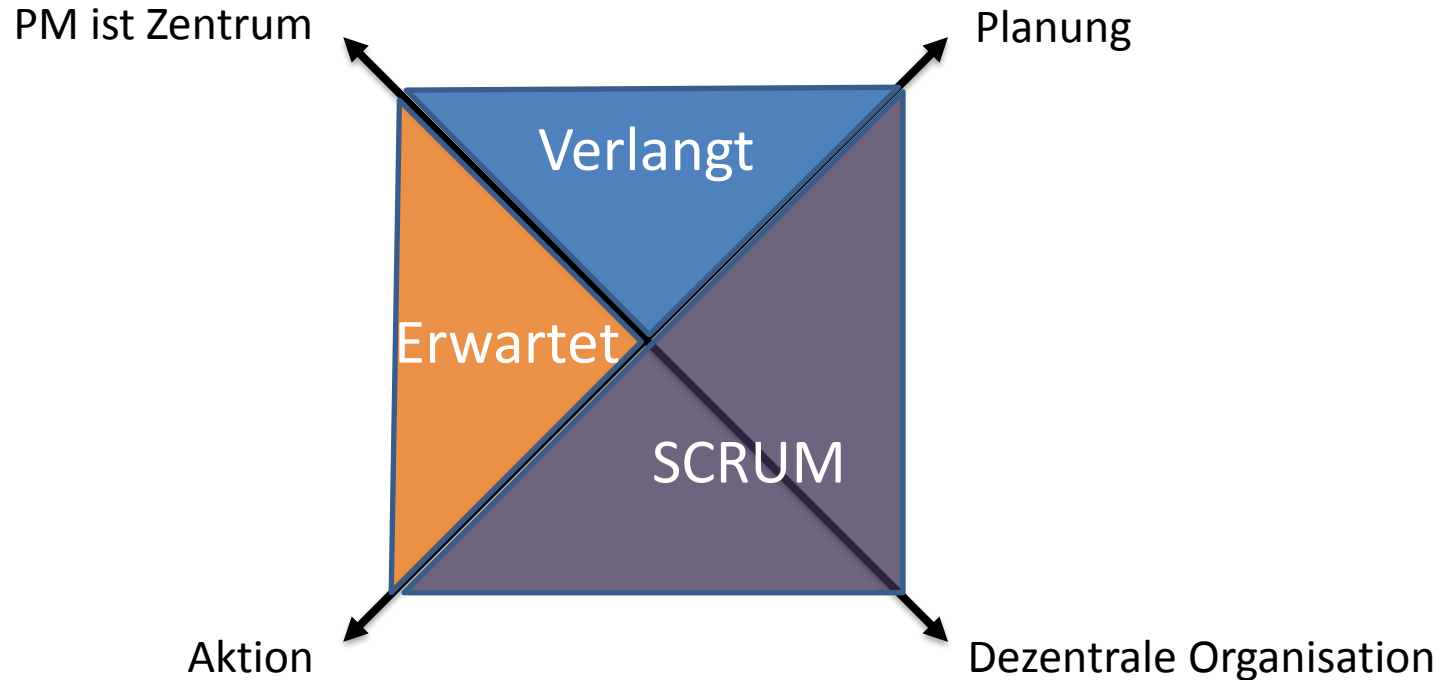
Balance von Planung und Aktion

- Dimensionen – Erwartung



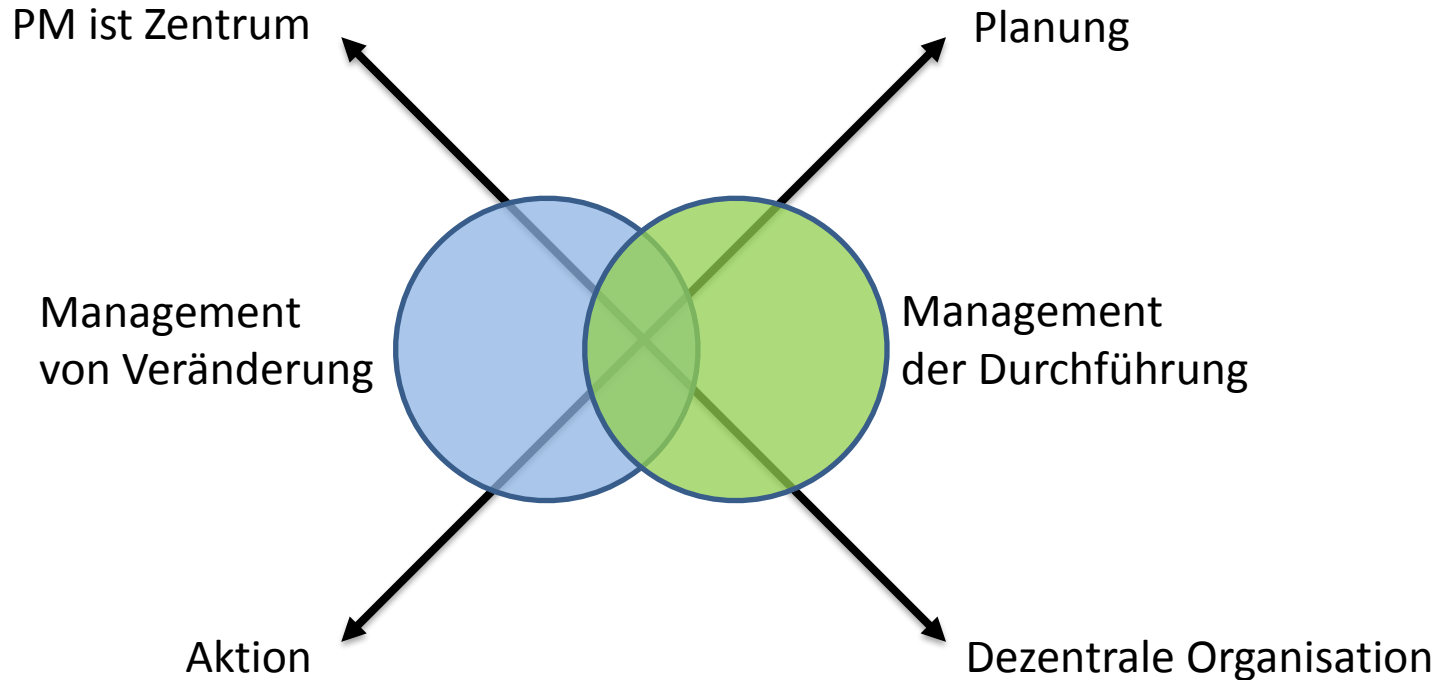
Balance von Planung und Aktion

- Dimensionen – Beispiel SCRUM



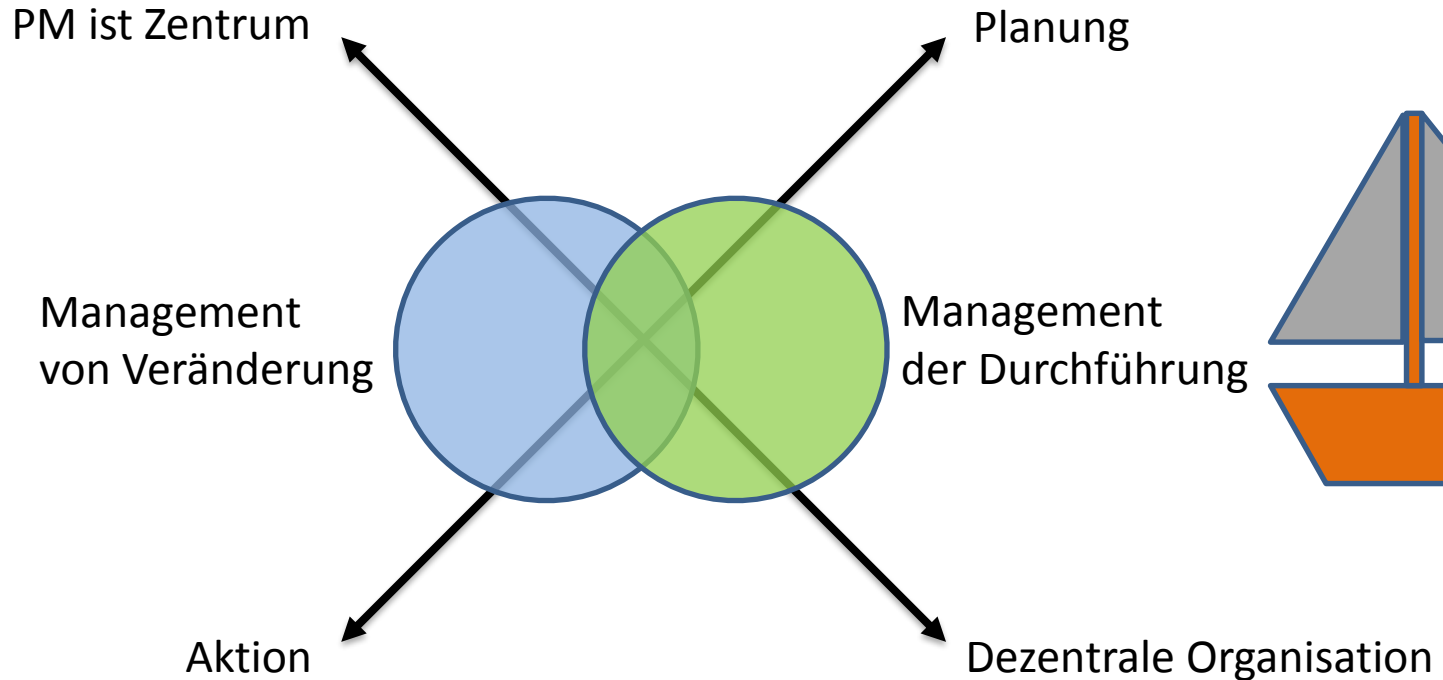
Balance von Planung und Aktion

- Dimensionen – Komplexe Projekte



Balance von Planung und Aktion

- Dimensionen – Komplexe Projekte



Entscheidung (un-)durchführbar

- Kein Projekt ist wie das andere
 - Komplexität ist eine Bewertungsmöglichkeit
 - Ein „Entscheidungskriterium“ gibt es nicht
- Problem identisch mit „Berechenbarkeit“
 - „Berechenbarkeit“ ist erst mit der Lösung beantwortet
 - Was „berechenbar“ erscheint, ist es vermutlich
- Übertragung auf Projekte
 - **„Was durchführbar erscheint, ist es vermutlich“**
(Mann muss nur auf die Lösung kommen!)

Weitere Leseempfehlungen

- Prof. Marshall Goldsmith, Management Berater, Mitentwickler 360 Grad Feedback
„What Got You Here – Won’t Get You There.“ und weitere
- J.B.D Prof. Dan Ariel, Duke University
„Predictably Irrational. The hidden Forces that shape our Decisions“ (De: “Denken hilft zwar, nützt aber nichts“)
- Prof. Dr. E. Zahn, Universität Stuttgart
Strategisches Management und System Dynamics, Diverse Veröffentlichungen (nicht IT spezifisch) zu Themen wie Strategie und Outsourcing in dynamischer Umgebung
- Prof. Peter W. G. Morris, University College London (UCL).
„Reconstructing Project Management“ und weitere

To be Continued

Praktische Beispiele von hoher
Komplexität und Lösungen in Projekten