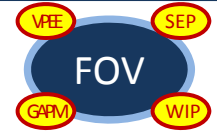




2. Ganzheitliches Projektmanagement



2.2 Zusammenspiel und Nutzen von **SEP** und **GAPM**

(Veröffentlichung Fendrich / Dr. Vogel)

Zusammenspiel und Nutzen von
SEP / Systematische Entscheidungsfindung und Problemlösung
und
GAPM / Ganzheitliches Projektmanagement

Dr.-Ing. habil. Franz Otto Vogel
MTU Friedrichshafen GmbH

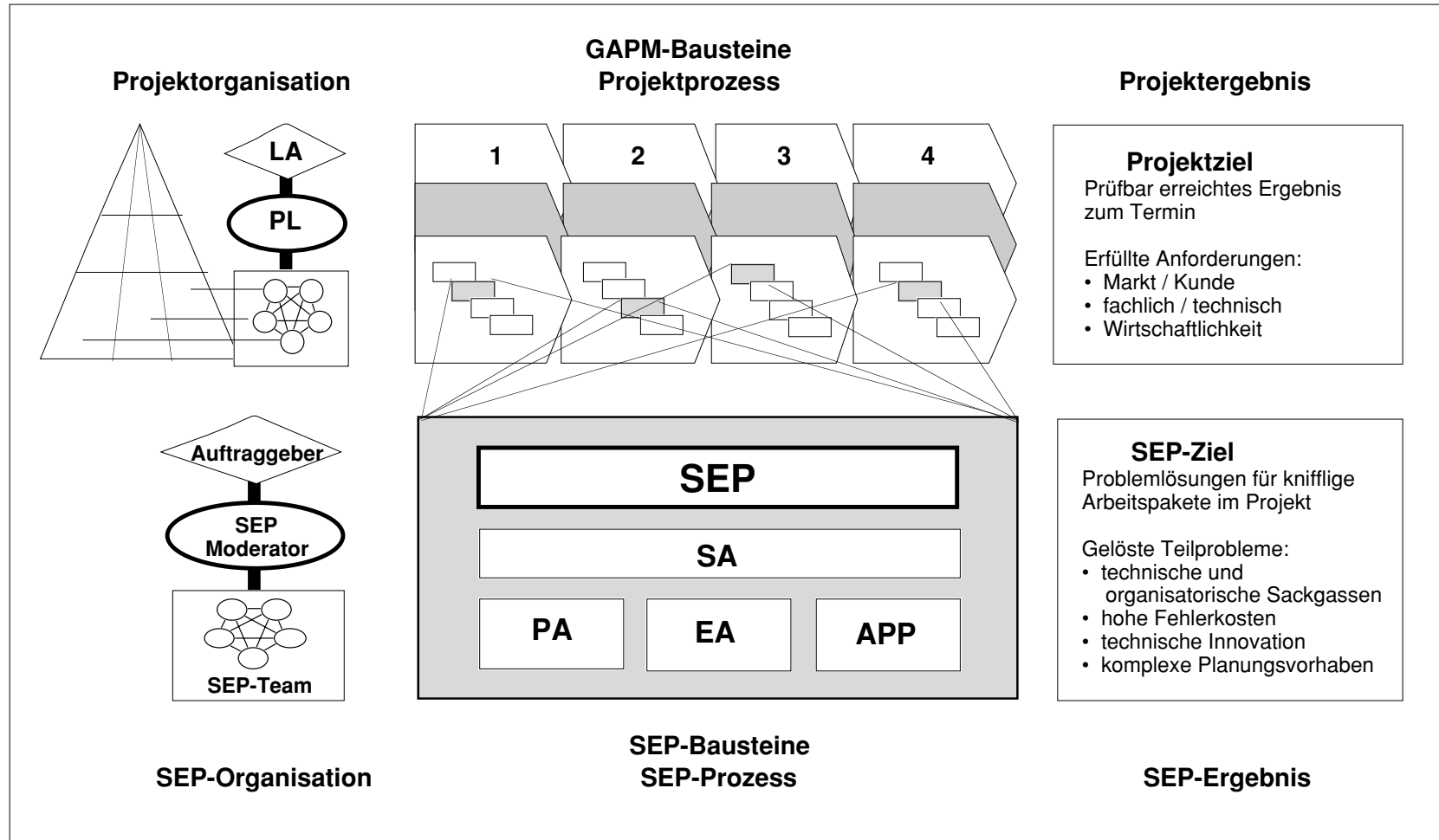
Dipl.-Ind.-Des. Jochem C. Fendrich
J.C. Fendrich Unternehmensentwicklung GmbH

1. Warum "Projekte" sich oft nicht rechnen bzw. sogar ganz scheitern?

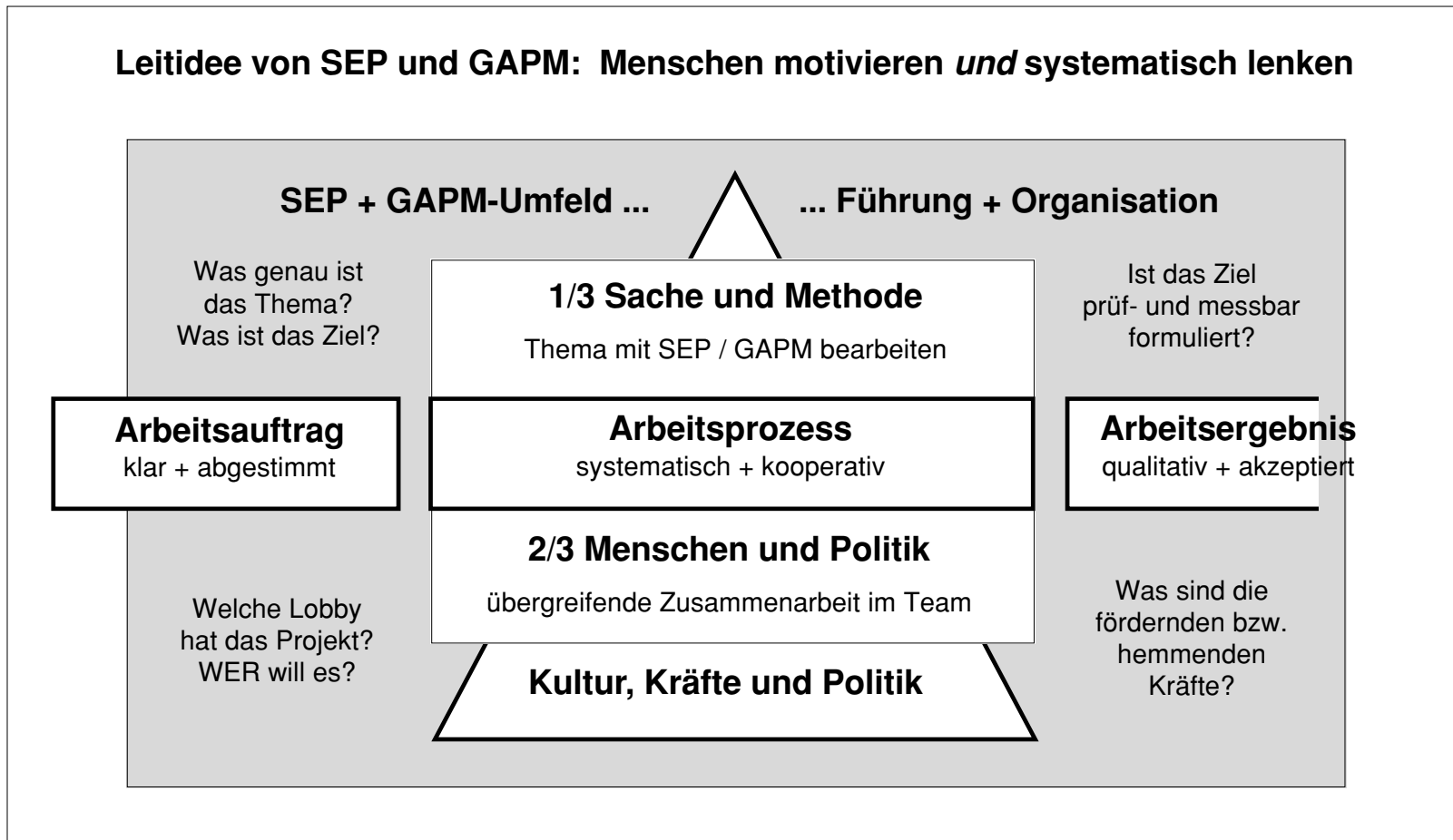
Mehrere Studien belegen, dass 70 % der Projekte nicht den Erwartungen entsprechen oder ganz scheitern. Die häufigsten Ursachen sind ...

1. **Fehlende Lobby und Projektunterstützung "von oben"**
„Hurrah, wir machen ein Projekt!“ und wenn es an das Arbeiten geht, wollen viele das Projekt nicht mehr haben.
2. **Unklare bzw. häufig wechselnde Projektziele**
Die Projektziele sind nicht klar und messbar formuliert; Interessenskonflikte sind nicht geklärt - das Projekt eiert.
3. **Ungenügende Abstimmung und „schwelende“ Konflikte**
„Jeder allein handelt in bester Absicht.“ Das Abstimmen wird als unbequem oder gar als unproduktiv gewertet.
4. **Unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen**
zwischen den Beteiligten führen zu unproduktiven Konflikten, Blindleistungen und Reibungsverlusten.
5. **Fehlende Verbindlichkeit von Projektstandards und Regeln**
Entweder es gibt keine durchgängigen PM-Regeln oder die Regeln haben keine Verbindlichkeit / Konsequenzen.
6. **Mangelndes Zusammenspiel zwischen Linie und Projekt**
Das Projekt als „notwendiges Übel“ - „Das Projekt ist dann nicht so wichtig, wie die Tagesarbeit“
7. **Lässige Projekt-Lenkung**
Auftraggeber nehmen ihre Rolle nicht wahr. - PL sind zu sehr operativ tätig bzw. als PM nicht qualifiziert.

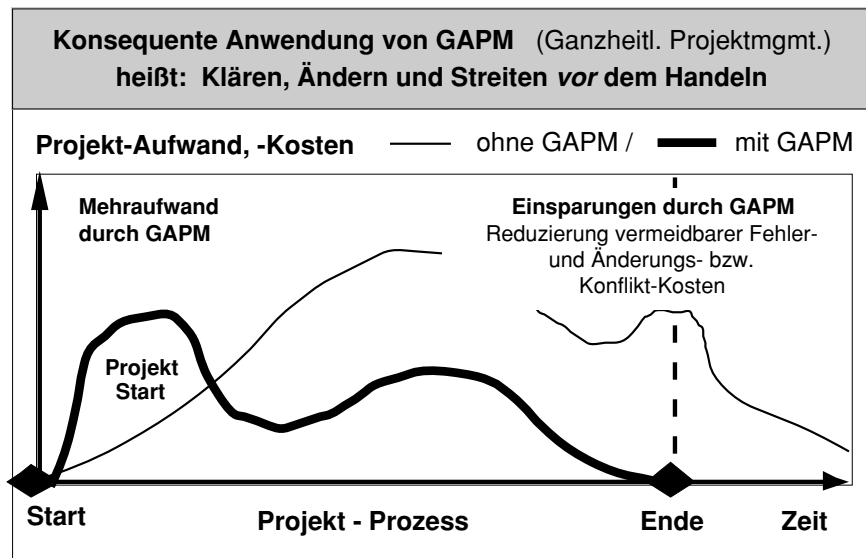
2. Zusammenspiel von SEP / Systematische Entscheidungsfindung und Problemlösung *und* GAPM / Ganzheitliches Projektmanagement



3. Leitlinien für SEP / GAPM: 1/3 Sache und Methode - 2/3 Menschen und Politik



4. Nutzen und Wirkung von GAPM / Ganzheitliches Projektmanagement



Nutzen konsequenter Anwendung der GAPM-Methode

Verbesserung der Produktivität bei der Durchführung von Projekten mit konsequenter und verbindlicher Anwendung von GAPM / Ganzheitl. Projektmanagement

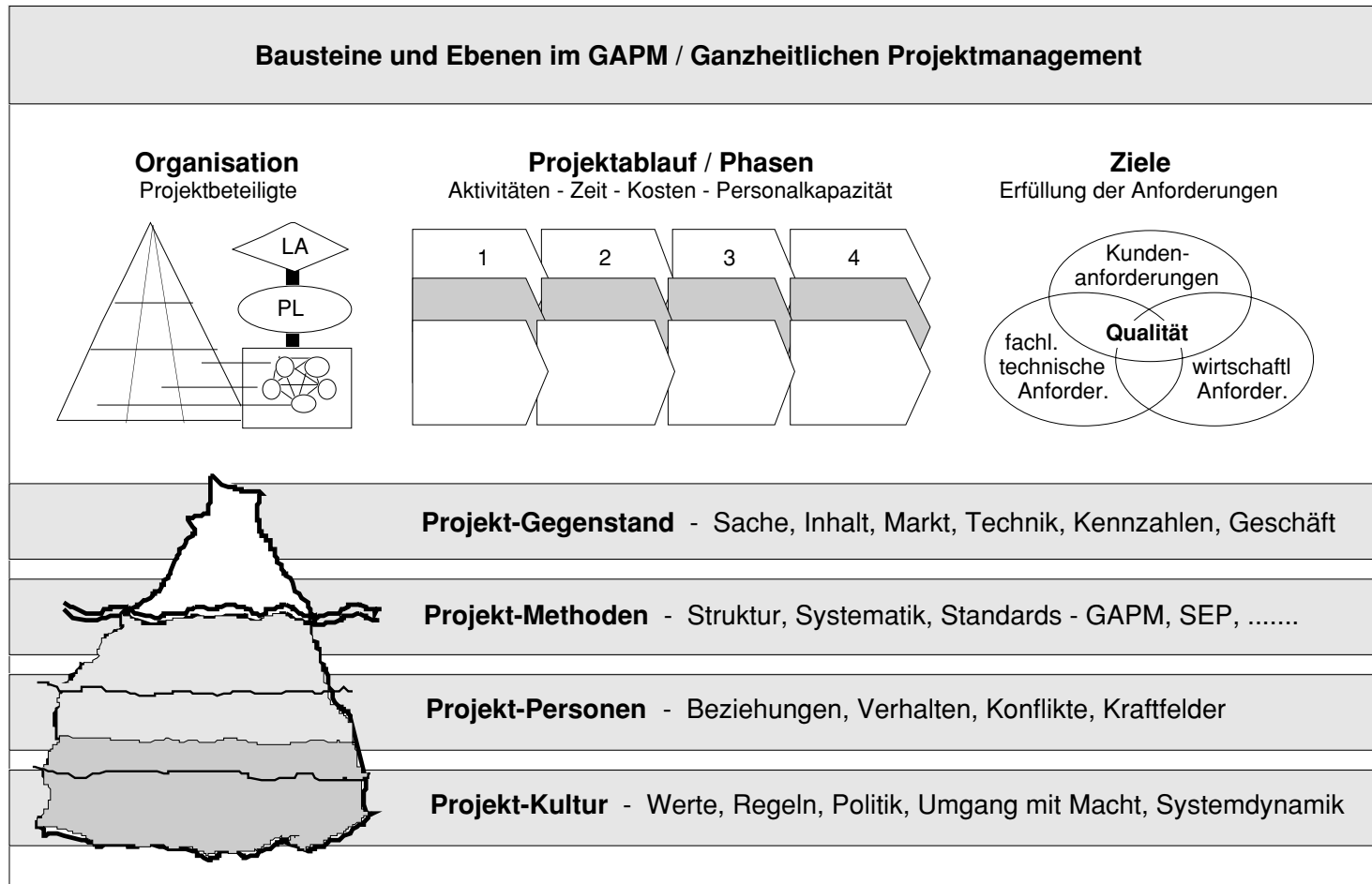
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Projektleistung (Ergebnis bzw. Einsparung)}}{\text{Projekt-Kosten / Personal-Aufwand}}$$

z.B: bei einem Gesamt-Projektvolumen von 10 Mio EURO
 Mehraufwand durch PM-Anwendung ca. 10 % 1 Mio EURO
 Einsparungen ca. 20 - 30 % 2 - 3 Mio EURO
Nutzeffekt ca. 1 - 2 Mio EURO

Projekte richtig starten - Erfolge sichern, Kosten einsparen

Die Kosten- bzw. Zeitüberziehungen, die in der zweiten Projekt-halbzeit anfallen, werden meist beim Projektstart bzw. in der ersten Projekthalbzeit durch ungenügende Abstimmung verursacht.

5. Zu berücksichtigende Ebenen in der SEP- und GAPM-Praxis



6.1 Erfolgsfaktoren für SEP / GAPM - 1. Voraussetzungen schaffen

I Die Voraussetzungen schaffen

(in Anlehnung an John P. Kotter: Leading Change 1997)

- 1. Ein Gefühl der Dringlichkeit und Einsicht in die Notwendigkeit erzeugen**
 - Markt- und Wettbewerbsrealität (heute/morgen) untersuchen
 - Potenzielle Engpässe, Krisen, Chancen erkennen u. diskutieren
 - Eindeutige Belege: „Wozu jetzt handeln?“

- 2. Die Führungskoalition (Lobby) aufbauen und die fähigsten Personen gewinnen**
 - Eine Gruppe mit genügend Kompetenz und Vertrauen zusammenstellen, um den Wandel herbeizuführen
 - Die Führungsgruppe als TEAM arbeitsfähig machen
 - Das SEP-/GAPM-Team: „Wer macht mit, den neuen Weg zu gehen?“

- 3. Klare Ziele und Strategien entwickeln**
 - Ziele formulieren, die richtungsweisend sind und mitreißen!
 - Projekte planen / SEP-Themen aufsetzen, welche die Ziele verfolgen.
 - Emotionale und sachliche Klarheit: „Wohin geht die Reise?“

- 4. Die Ziele der Arbeit kommunizieren**
 - Jede Möglichkeit nutzen, die Arbeit zu kommunizieren
 - Die Führungskoalition beweist sich und gewinnt die Mitarbeiter
 - Die Mitarbeiter verstehen und akzeptieren die Erwartungen
 - Klares Verständnis:
„Was bedeutet die SEP-/GAPM-Arbeit für uns und für mich?“

6.2 Erfolgsfaktoren für SEP / GAPM - 2. Die Arbeit positiv gestalten

II Die Arbeit positiv gestalten

- | | |
|--|--|
| 5. Fähigkeit auf breiter Basis herstellen | <ul style="list-style-type: none">- Rahmenbedingungen schaffen, die die Arbeit fördern- Umgang mit Widerständen und Hindernisse beseitigen- Zu Verantwortung, Kreativität und aktivem Handeln ermutigen• Wissen + Gefühl: „Wir wissen, wofür es sich zu kämpfen lohnt!“ |
| 6. Kurzfristige Ziele und Erfolge einplanen | <ul style="list-style-type: none">- Sichtbare "Erfolge"/"Quick Wins" planen und belohnen- Unterschiede zum Herkömmlichen deutlich machen- Erfolgs-, / Leistungsträger anerkennen und auszeichnen• Erfolg sichtbar machen: „Ich erlebe, dass wir vorankommen!“ |
| 7. Erfolge konsolidieren, vervielfältigen und weitere Verbesserungen ableiten | <ul style="list-style-type: none">- Die Glaubwürdigkeit dazu nutzen, um alle Prozesse, Strukturen, Systeme und Menschen auf die Vision einzuschwören- Den Erfolg mit Impulsen / Projekten immer wieder beleben• Energie: „Wir kommen voran und erreichen die Ziele!“ |
| 8. Neue Ansätze in der Kultur verankern | <ul style="list-style-type: none">- Die neue Kultur im Führungs- und Arbeitsprozess verankern- Leistungsförderndes Verhalten fördern - den Bezug zum Unternehmens-/ Bereichs-Erfolg herausstellen - und belohnen• Motto: „Wir halten das Rad am Laufen!“ |