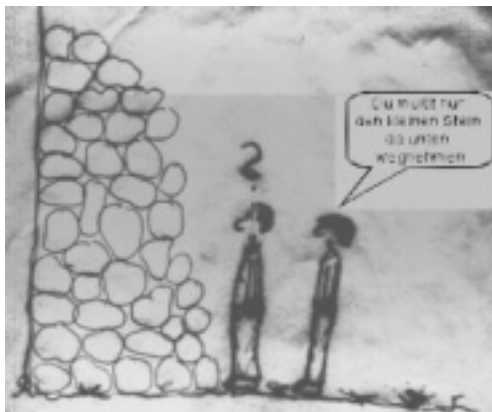


Die Herausforderung

Zukunftsprojekte

erfolgreich

managen



Du musst nur den kleinen Stein da unten wegnehmen



Er hätte wissen müssen was ein kleiner Stein alles ins rollen bringen kann.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Die Herausforderung annehmen	3
Warum Zukunftsprojekte	3
Was sind Zukunftsprojekte	3
Die Risiken der Zukunftsprojekte	4
Die Chance des gemeinsamen Erbauens	5
Mit der IfG+Zf – Methode die Zukunft erfolgreich managen.....	6
Die Expertendatenbank	7
Die Projektplattform	8
Die Steuerung komplexer Projekte mit der Projektspirale	8
Das Vier-Schichtenmodell	9
Systembausteine	10
Die Prozesskette	11
Die Wissensbasis	12
Der Tätigkeitenkatalog	13
Zusammenfassung	13
Impressum	14

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Die Herausforderung annehmen

Warum Zukunftsprojekte



Neue Technologien, die Globalisierung, veränderte Markttrends, aktuellere Erkenntnisse, geänderte Rahmenbedingungen - der Wandel ist die einzige Konstante.

Dabei schließen das Wachstum der Menschen und sprunghafte

Ist es die Aufgabe der Menschheit, die Natur zu erforschen und die Zukunft in Verantwortung zu gestalten?

Kulturveränderungen die einfache Fortschreibung von traditionellen Modellen aus.

Um der Zukunft erfolgreich zu begegnen, müssen wir die nachfolgenden Fragen für uns und unsere Kunden täglich wieder neu und ganz eindeutig beantworten:

Kunde	Unser Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> - Wer ist der Kunde? - Wie ist der Wunsch des Kunden? - Warum benötigt der Kunde gerade dieses Produkt? - Welches Produkt benötigt der Kunde morgen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wo ist unser Markt? - Wie können wir diesen Wunsch des Kunden erfüllen? - Wodurch können wir dieses Produkt verbessern? - Womit verdienen wir zukünftig unser Geld?

Was sind Zukunftsprojekte

Zukunftsprojekte hoch-innovativ. Neues entsteht. Deshalb ist eine Vergleichbarkeit mit anderen Projekten nur sehr eingeschränkt möglich.

Ein weiteres Merkmal von Zukunftsprojekten ist die hohe Komplexität, denn Neuentwicklungen sind in vielen Fällen noch kompliziert, da eine Vielzahl der Grundlagen zur Vereinfachung dieser Produkte noch nicht vorhanden ist.

Ein Beispiel hierfür waren die Lenkräder von Oldtimer die mit ihrer künstlerischen Gestaltung wenig funktionellen Nutzen aber viel Geltungsnutzen aufwiesen..

Die Zukunft in einer Informations- Wissens- oder Intelligenzgesellschaft besteht nicht aus der Wahl zwischen verschiedenen, vorgefertigten Alternativen von der „Stange“. Die Gestaltung der Zukunft erfordert einen Prozess des Gestaltens und Erbauens von Einzigartigem und Unverwechselbarem.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Nachfolgend beispielhaft eine Auflistung von Zukunftsprojekten:

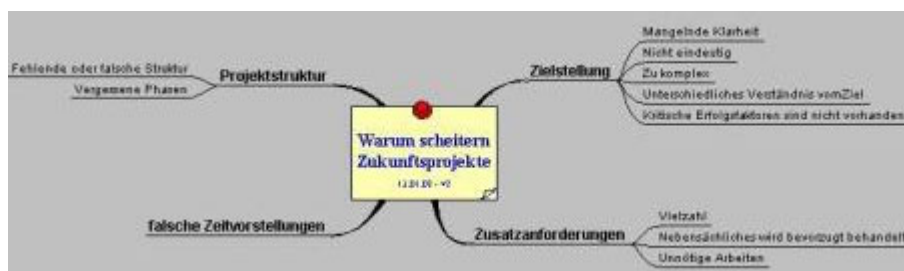
- Kulturveränderungs- und Change-Projekte.
- Die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen.
- Neues Business für neue Geschäftsfelder mit neuen Kunden.
- eBusiness, eGovernment, eCommerce.
- Businessrestrukturierung z.B. für Unternehmensübergaben oder für Basel II.
- EDV-Projektierung bei hoch komplexen Work-Flow-Managementssystemen.
- Organisationsumstellungen.
- Entwicklung des „Mitarbeiters von morgen“.
- Entwicklung von Zukunftsaufgabenfelder für eine mögliche Vollbeschäftigung.

Die Risiken der Zukunftsprojekte

Das ausgewogene Verhältnis zwischen konsequentem Handeln und ständigem Anpassen an kontinuierliche Veränderungen ist erforderlich. Nur mit Visionen, Strategien und Pragmatismus bei gleichzeitig hoher Umsetzungsgeschwindigkeit sind die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

Dies beweisen missglückte Zukunftsprojekte von denen wir oft genug in den Zeitungen lesen. Selbst Großkonzerne kennen gescheiterte Fusionen, Change- oder EDV-Projekte, Gründungen von neuen Sparten oder Unternehmen mit missglückten Produkt- oder Dienstleistungseinführungen.

Viele Menschen in unserem Land sind nicht auf die Zukunft vorbereitet.



In dem vorherigen Mind-Map wurden nur einige Gründe für das Scheitern von Zukunftsprojekten aufgeführt.

Diese Gründe führen in vielen Fällen zu einer Inflation der Anforderungen. Die Folgen für Zukunftsprojekte werden im nachstehenden Bild etwas plakativ verdeutlicht.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Hohe Kosten und nicht endende Projekte sind die Folge.

Unabhängig von der Verselbständigung dieser Projekte steigen mit der Anzahl und der Dauer auch die Einzelinteressen der Beteiligten.

Häufig wechseln dann noch Schlüsselpersonen. Der Projektabschluss wird unkalkulierbar.

Zukunftsprojekte können wie Treibsand sein.

Die Ungeduld der Betroffenen bei Change – Agent – Projekten, Fusionen, Neugründungen usw. erfordert dann oftmals vorzeigbare Erfolge. Der Druck für die Projektleitung steigt ins Unermessliche. Die weiteren Folgen mag sich jeder gerne selbst vorstellen.

Nur wer die Ungeduld zügelt hat auf Dauer Erfolg.

Um solchen Projekten bereits im Vorfeld ihre Komplexität zu nehmen und um den Druck durch die Beteiligten (Management, Belegschaft, Kunden, Geldgeber usw.) handhabbar zu machen, müssen diese komplexen Vorgänge strukturiert und visualisiert werden.

Struktur führt zu mehr Transparenz.

Die Chance des gemeinsamen Erbauens

Dabei ist es wichtig auf die Betroffenen zuzugehen, Beteiligung und Mitverantwortung einzufordern. Dieser Schritt vereinfacht Projekt überhaupt nicht. Er ist in vielen Fällen aber die einzige Möglichkeit tragbare Kompromisse und Akzeptanz der unterschiedlichen Gruppen mit unterschiedlichen Interessen zu finden.

Betroffene einbinden, Mitarbeit und Verantwortung einfordern.

Voraussetzung hierfür ist, bereits im Vorfeld die Erwartungen und die sich hieraus ergebenden Konsequenzen zwischen den Projektbeteiligten (Management, Belegschaft, usw.) abzustimmen und fest zu vereinbaren.

Hierzu sind neben einem Kommunikationsmodell auch die Gliederung, die erforderlichen Aktivitäten sowie eine klare und vollständige Kalkulation des erforderlichen Zeit- und Know-how-Bedarfes, die Abhängigkeiten innerhalb der Projekt-Phase und vieles mehr erforderlich.

Projektfortschritt kommunizieren und gemeinsamen Erfolg vermitteln.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen


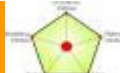
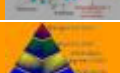






Mit der IfG+Zf – Methode die Zukunft erfolgreich managen

Zur Bewältigung und Vereinfachung der Vielzahl von Projektaufgaben wurde die IfG+Zf-**Methode** entwickelt. Die IfG+Zf-**Methode** ist besonders für die Strukturierung, Planung, Organisation und Umsetzung von Zukunftsprojekten, geeignet.

Hintergrund sind 40 Jahre Erfahrung in der Projektarbeit bei unterschiedlichsten Projekten, angefangen beim Krankenhausinnenausbau über Produkt- und Dienstleistungsneuentwicklungen, Rationalisierungs- und EDV-Projekten, bis zur Entwicklung von lernender Organisation oder von Leitbildern. Diese Erfahrung führte zum Aufbau einer Expertendatenbank mit weit über 1000 Informationsobjekten.

In Verbindung mit dieser Expertendatenbank wurden die nachfolgenden Methoden und Werkzeuge entwickelt:

Gliederungsstufe	Methoden/Werkzeuge	Expertendatenbank
 Expertendatenbank	Datenbank	
 Projekt-Typ	Businessplattform	
 Projekt	Projektoptimierer	
 Organisations-Schichten	Vier – Schichtenmodell	
 Projekt-Phasen	Systembausteine	
 Projekt-Aktivitäten	Prozesskette	
 Arbeitsschritte	Wissensbasis	
 Tätigkeit	Tätigkeitenkatalog	

Die Vision einer ganzheitlichen Methode treibt uns an.

Ein übersichtlicher und vollständiger Werkzeugkasten für Projekte.

Dieser sehr streng strukturierte Ansatz zur Projektierung von Zukunft mag auf den ersten Blick vor allem die kreativen Köpfe abschrecken.

Hier möchten wir jedoch zu bedenken geben: Je komplexer ein Thema ist, desto sorgfältiger und strukturierter muss die Umsetzung erfolgen und um so wichtiger sind Hilfen zum Managen der komplexen Materie.

Durch den Einsatz von Unterlagen, Hilfsmittel, Projektbeschleunigern und Vorgehensmodellen, werden die Nachteile der Administration so weit reduziert, dass nur noch der größere Nutzen durch erhöhte Transparenz übrig bleibt.

Mit reibungslosen und vorgeplanten Abläufen Zeit zur Gestaltung von Zukunft schaffen.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen

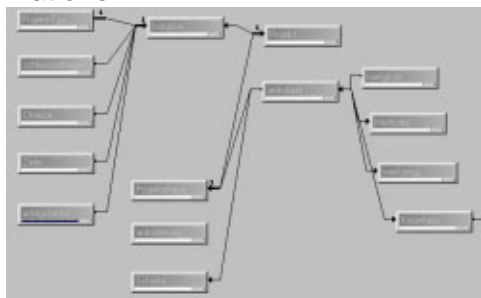


Die Expertendatenbank

Auf der Grundlage eines Datenmodells sind in unserer Expertendatenbank derzeit mehr als 1.000 Informationsobjekte und deren Verknüpfungen gespeichert. Fast täglich kommen neue Daten hinzu.

Diese Datenbank enthält nahezu alle Informationen die für Zukunftsprojekte erforderlich sind.

Die Wissensbasis gibt unter anderem Auskunft über nachfolgende Informationen:



- Abhängigkeiten.
- Arbeitsaufwand.
- Beschreibungen.
- Erforderliche Pufferzeiten.
- Know-how – Bedarf.
- Erwartete Ergebnisse.
- Meilensteine.
- Methoden.
- Werkzeuge.
- Zieldefinitionen.
- Zuständigkeiten.

Mit der Expertendatenbank als Herz der IfG+Zf-Methode sind Optimierungen nach Inhalt, Zeit und Kosten möglich. Diese Optimierungen werden durch strategische Fragestellungen eingeleitet. Die erwarteten Folgen eines Projektwork-Shops sind:

- Reduzierung der Komplexität.
- Komprimierung der Projekthinhalte.
- Verlagerung, Auslagerung von Aufgaben in Folgeprojekte zur Splittung des Gesamtprojektes.

Mit der Rückwärts-Vorwärtskalkulation der IfG+Zf-Methode können die

Auswirkungen dieser Veränderungen transparent und schnell in unterschiedlichen Varianten nachvollzogen werden.



Dabei ist das Gleichgewicht von

- Inhalt,
- Dauer
- Ressourcen (Personal, Geld)

sicherzustellen, da bei einem groben Ungleichgewicht der drei Projektparameter, der auf den ersten Seiten beschriebene **Projektteufelskreis** ausgelöst wird.

**Unsere Wissensbasis
als Grundlage der
optimalen Projektar-
beit**

**Doppelarbeiten
vermeiden**

**Direkter, schneller,
transparenter arbei-
ten**

**Projektteufelskreis
vermeiden**

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Die Projektplattform

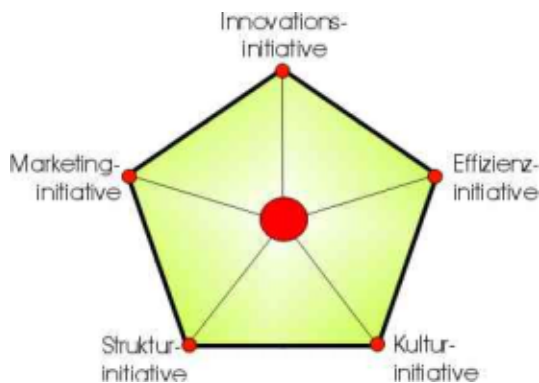
Die Projektplattform hilft Projektanforderungen, die zu einer Vielzahl selbständiger Teilprojekten führen können, zu strukturieren, zu standardisieren und in einzelnen, exakt definierten Initiativen zu gliedern.

Diese Komplexität tritt in der Vielzahl der Fälle bei nachfolgenden Projekttypen auf:

- eBusiness, Kultur- Change- und „Lernende Organisations“ - Projekte.
- Businesspläne für Forschungsprojekte oder neue Unternehmen.
- Businessprozessoptimierung und Workflowsysteme.
- EDV-Projekte im Businessbereich.

Um Komplexität aus den Teilprojekten zu nehmen und aus Gründen des Projektcontrollings, kann es sinnvoll sein einer Initiative mehrere Teilprojekte zuzuordnen. Hierfür sind dann genau definierte Schnittstellen mit exakt beschriebenen Inhalten zu erarbeiten. Dieser anfängliche Mehraufwand bringt erhebliche Vorteile und rechtfertigt nicht nur den Aufwand, sondern macht Projekte erst kalkulier- und steuerbar.

Zusammengefasst ergeben sich folgende Vorteile:



- Weniger Komplexität führt zu
- mehr Transparenz und zum
- Zuorden von Aufgaben.
- Dies ermöglicht erst Projekte zu kalkulieren und
- zu steuern.
- Hierfür können bestehende Standards und Vorlagen eingesetzt werden.

**Herrschen durch Teilen
gilt auch für Projekte.**

**Mit Klarheit und
Transparenz bereits
im Vorfeld Kraft, Zeit,
Personal und Geld
sparen.**

Die Steuerung komplexer Projekte mit der Projektspirale

Innerhalb eines Großprojektes entstehen viele Lösungen und Informationen. Teilweise bauen Informationen auf Wissen und auf Lernprozessen auf, deren Ursprung in Vorprojekten gelegt wurde.

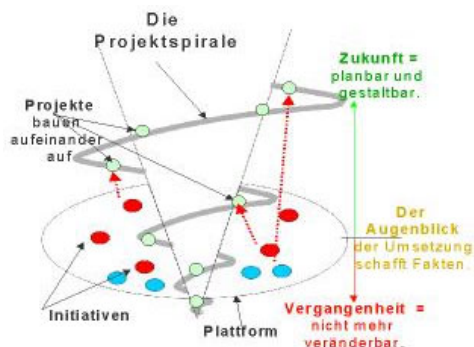
Damit nicht ein Zustand wie beim Turmbau zu Babel entsteht und die gleichen Sachverhalte in unterschiedlichen Teilprojekten immer wieder neu und mit anderen Ergebnissen erarbeitet werden, müssen Teilprojekte sinnvoll gegliedert sein und die Schlüsselinformationen als Grundlage der Projekte sauber herausgearbeitet werden.

Dabei ist von ganz besonderer Bedeutung, welche Information wird wann, von wem und warum benötigt.

**Aus Informationen
entsteht durch lernen
Wissen.**

**Wissen kann durch
die richtige Frage-
stellung Informatio-
nen generieren.**

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Neben der Projektverwaltung gehört zu diesem Set von Werkzeugen auch ein Werkzeug, zur Schnittstellenbeschreibung und -verwaltung.

Das Vier-Schichtenmodell

Das Vierschichtenmodell ist von zentraler Bedeutung für größere Projekte und hat folgende Aufgaben:

1. Regelung der Zuständigkeiten.
2. Regelung der Kompetenzen.
3. Definition welche Ergebnisse, Wertschöpfungen und Aufwände je Stufe zu erreichen sind.
4. Reduzierung der Gesamtprojektlaufzeiten und der Kosten.

Zielstrebige Umsetzung einleiten.

Zuständigkeiten

Im Vier-Schichtenmodell wird die strikte Trennung der Zuständigkeiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen innerhalb der Projektaufgaben geplant und realisiert.

Kompetenzen

Dabei ist exakt festgelegt mit welcher Art von Aufgaben sich die Projektteilnehmer jeder Schicht beschäftigen und in welchen Aufgabenbereichen ihre Kompetenz liegt.



Kosten und Erfolge je Stufe definieren

Die vereinbarten

- Gesamtprojektziele,
- Erfolgsfaktoren,
- Wertschöpfung
- und Erfolge

werden für jede Stufe eindeutig definiert.

Der Vorteil liegt im Projektcontrolling und Projektmarketing.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Reduzierung der Kosten und der Gesamtprojektlaufzeit						
Nachfolgend ein beispielhafter Zeitverbrauch je Projektstufe:						
	Normale Vorbereitung			Gute Vorbereitung		
	Verhältnis	Einzelzeit	Zeit kumuliert	Verhältnis	Einzelzeit	Zeit kumuliert
Management Sicht	1	1	1	1,2	1,2	1,2
Business Sicht	3	3	4	2,0	2,4	3,6
Ingenieur Sicht	5	15	19	3,0	7,2	10,8
Realisierer Sicht	7	105	124	4,0	28,8	39,6

Gründliche Vorbereitung reduziert den Aufwand.

Aus dem Beispiel wird deutlich, dass das Projekt mit der normalen Vorbereitung schneller startet und früher „erste Ergebnisse“ liefert. Über die gesamte Projektlaufzeit benötigt das Projekt mit der guten Vorbereitung jedoch nur etwa ein Drittel der gesamten Aufwände wie sich aus dem vorausgegangenem Beispiel mit dem Verhältnis von **124** zu **39,6** Stunden ergibt.

Für dieses frühzeitige durchstarten im Projekt ist oft die verständliche Ungeduld des Managements verantwortlich.

Einen Ausweg aus dieser Konfliktsituation bieten nur gründliche Vorbereitungen und die Möglichkeiten, Kosten und Erfolge je Stufe zu definieren.

An dieser Stelle wird auch deutlich: „Projektcontrolling und Projektmarketing“ gibt es nicht zum „Null-Tarif“.

Die Konsequenzen von schlechtem Projektmanagement haben hohen Unterhaltungswert. Vom Unglück der betroffenen lesen wir nahezu täglich in den Zeitungen.

Missglücktes Projektmanagement hat hohen Unterhaltungswert.

Systembausteine

Während in dem Vier-Schichtenmodell geklärt wurde, wer, für was zuständig ist wird in dieser Stufe festgelegt:

1. **Wie** eine Aufgabe zu erledigen ist. Hierfür gibt es bereits fertige Beschreibungen mit definierten Ergebnissen und Aufwandsschätzungen, die für jedes Projekt angepasst werden können.
2. **Welcher** Nutzen in welcher Projektphase zu erzielen ist. Auch für die Nutzenbetrachtung gibt es bereits Vorlagen die mit geringem Aufwand angepasst werden können und wesentliche Projektaufgaben bereits im Vorfeld festlegen.
3. **Welche** Abhängigkeiten zwischen den Systembausteinen bestehen.
4. **Welche** Projektaktivitäten in der nachfolgenden Stufe Detaillierungsstufe **nicht** zu bearbeiten sind.
5. Mit **welcher** Priorität die einzelnen Schritte zu bearbeiten sind.

Wer?

Was?

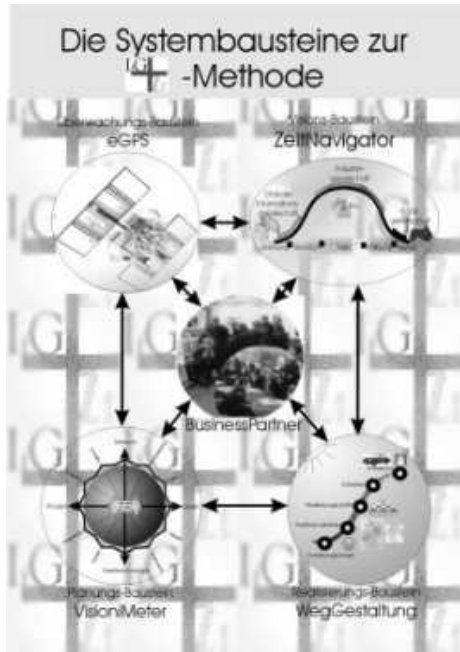
Wie?

Womit?

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Die Systembausteine zur IfG+Zf-Methode bestehen aus:



- **BusinessPartner**
steht bei uns im Zentrum unseres Handelns.
- **ZeitNavigator**
zur Entwicklung von Zukunftsszenarien und Visionen.
- **VisioniMeter**
zur Maßnahmenentwicklung um vom Istzustand zur umgesetzten Vision zu gelangen.
- **WegGestaltung**
zur Projektplanung und Umsetzung der Vision.
- **eGPS**
zur systematischen Überwachung des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses und zum kontinuierlichen Zielabgleich.

Die Prozesskette

Die Prozesskette ist ein Werkzeug des Projektleiters. Sie dient als Zwischenstufe zum planen, steuern und kontrollieren des Projektes mit Meilensteinen. Dazu erfolgt in dieser Stufe die Verdichtung der Bearbeitungszeiten und die Zusammenfassung des Know-how-Bedarfes der Projektteilnehmer.

**Überschaubare
Einheiten schaffen**



Durch Soll-Istabgleich auf dieser höheren Ebene ist eine sehr effiziente Steuerung möglich.

Weiter wird die Prozesskette zur Revision und zur weiteren Detaillierung der Aktivitäten in einzelne Arbeitsschritte eingesetzt.

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



In der Prozesskette werden die vordefinierten Projektphasen in Projektaktivitäten unterteilt und mit den Zielen und Nutzen abgeglichen.

Jede Aktivität, die keinen Nutzen generiert, wird erneut auf den Prüfstand gestellt und nach Möglichkeit eliminiert. Können Aktivitäten auf dieser Ebene gestrichen werden, so reduziert dies den Aufwand und die Fehler-rate.

Es gilt der Grundsatz: Alles was man nicht tut, kann auch nicht fehlerhaft sein. Was nicht vorhanden ist erfordert keine Anpassung, Wartung und erspart somit Folgeaufwand.

Mit unserer Expertendatenbank wird in dieser Stufe

- der Tätigkeits- und Fragenkatalog,
- der Stufen- oder Netzplan,
- das Vorgehensmodell
- und die Projektcheckliste

generiert.

Die Wissensbasis

In diesem Baustein wird festgelegt mit welchem Arbeitsschritt wer, welchen Beitrag am Gesamtprojekterfolg leistet. Dies schafft Identität bei den Projektmitarbeitern und führt zu besseren Ergebnissen.

**Jeder möchte gerne
Gewinner sein.**

Es wird weiterhin festgelegt, mit welchen Methoden und Werkzeugen welche Arbeitsschritte erledigt werden und welche kritischen Erfolgsfaktoren für den Abschluss eines Arbeitsschrittes erforderlich sind.

Dies führt zu einer starken Ausrichtung der Tätigkeiten auf das Ziel.

Die Prozesskette mit ihren Bestandteilen



Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Der Tätigkeitenkatalog



Aus rund 40 Jahren Erfahrung und aus vielen Jahren Tätigkeit als REFA-Fachmann sind die Tätigkeiten zum Erledigen eines Arbeitsschrittes bis ins Detail bekannt.

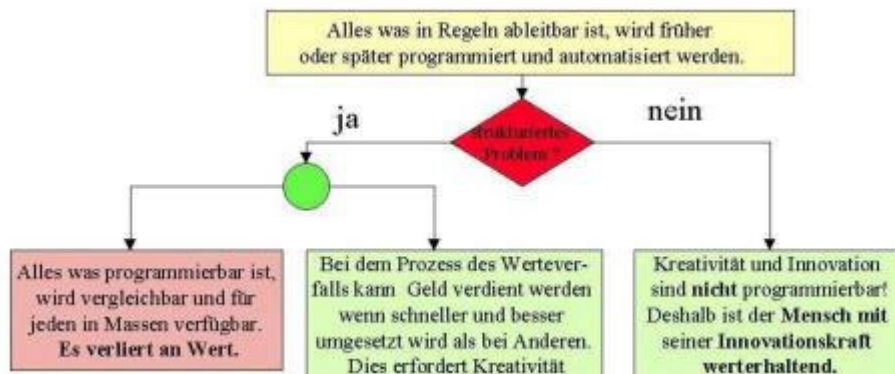
Für diese Tätigkeiten gibt es eine Liste der Eigenschaften, die erforderlich sind, um diese Tätigkeit auszuführen.

Zusätzlich gibt es einen Planzeitenkatalog.

Zusammenfassung

Der Steuerungsaufwand und der Know-how- Bedarf bei Zukunftsprojekten ist sehr hoch. Mit der IfG+Zf-**Methode** haben wir ein Grundlagensystem, zum Managen von Zukunftsprojekten, vorgestellt. Damit legen wir einen Grundstein für Erfolg.

Unsere Analysen zeigen auch, dass sich die Art der Arbeit verändern wird.



Standardaufgaben werden zukünftig von Maschinen erledigt. Der Mensch ist für Kreativität und das Managen von Prozessen erforderlich.

Der sinnvolle Einsatz des Menschen erspart Kosten und Zeit und führt zu Erfolg. Dabei ist nur der Mensch in der Lage Einzigartiges und Unverwechselbares zu schaffen.

Deshalb muss bei der Gestaltung von Arbeit die Steigerung der menschlichen Arbeit im Vordergrund stehen

Die Herausforderung Zukunftsprojekte erfolgreich managen



Impressum

IfG+Zf (Institut für Zukunftsforschung und Gestaltung)
Marianne Schnappenberger
Fontanestr. 52
46325 Borken
Tel.: 02861 65526
Fax: 02861 605976
Mail: Marianne.schnappenberger@ifgzf.de
Internet : www.ifgzf.de