

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