

High-Speed Projektmanagement



GMX®

1&1

Umgang mit dem Engpass "Kommunikation"

4. TOC Netzwerk-Tagung 06-07.06.2008



1&1, United Internet und und und...



GMX®

1&1

maxdome

2008

Entertainment
Joint-Venture
mit P7S1



2006
UIM
entsteht

2003

Hochleistungs-
rechenzentrum in
KA
Markteintritt in
USA

2000
United
Internet AG
entsteht

1996

tritt 1&1 mit
einem eigenen
Internet-dienst
in direkte
Konkurrenz zu
T-Online

1992

entwickelt 1&1
für T-Online
eine der
erfolgreichsten
Internet-
Kampagnen
aller Zeiten

1988
Ralph
Dommermuth
gründet 1&1

united
internet

1998 ----->
beteiligt sich
1&1 an S+P

1995
gründen
Andreas
Gauger &
Rainer
Schlund S+P

2002
GMX
kommt dazu
GMX®

2005
WEB.DE
kommt dazu



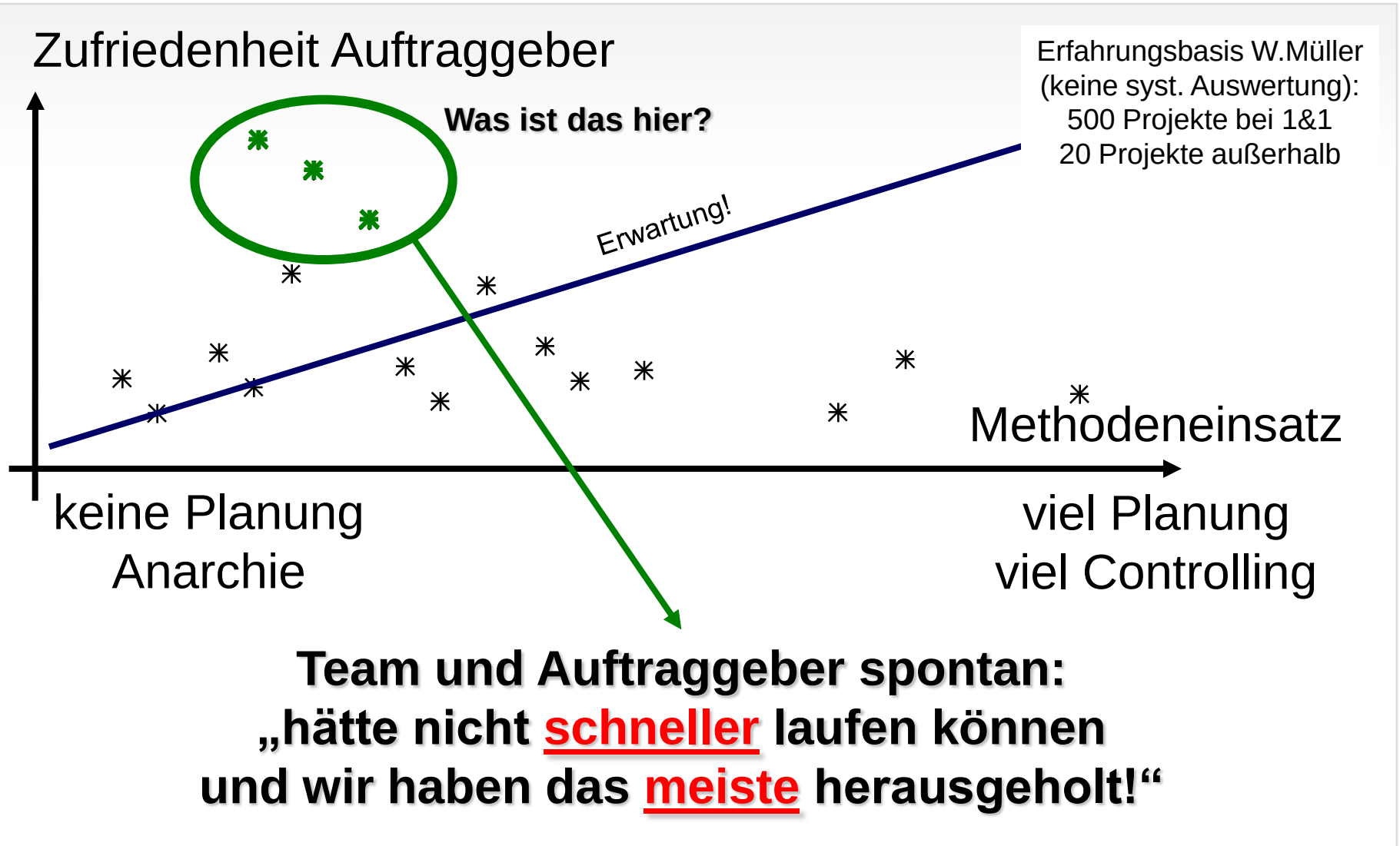
2007
Hosting
in **Spanien**

1995 WEB.DE wird gegründet
2000

Markteintritt in
> **UK** : 1&1 Internet
Ltd.
> **F**: 1&1 Internet
S.A.R.L.

2004
Markteintritt in
> **Österreich**
(Webhosting)

UI 2007:
1.5 Mrd Umsatz
234 Mio EBT
3500 Mitarbeiter

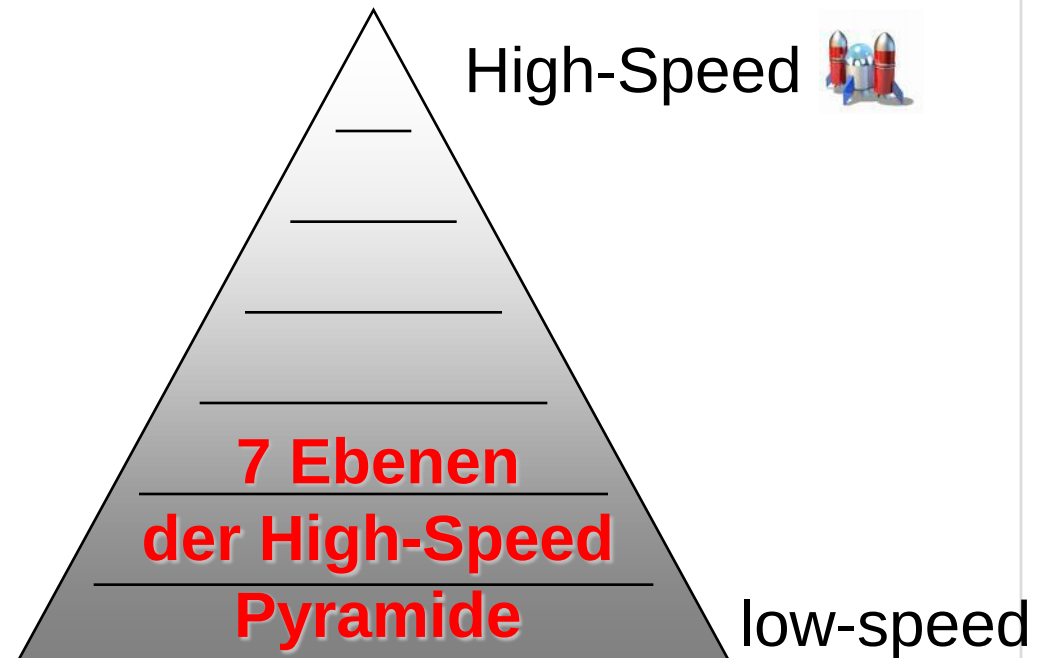


7 aus 520 Projekten herausgefiltert und analysiert ...

- wenig bis kein Methodeneinsatz
- hohes Vertrauen
- spezielles Verhalten
- eindeutige Prioritäten
- kaum Planung

... Ergebnis der Analyse:

7 aufeinander aufbauende
Projektbeschleuniger!



High-Speed:
min. Methodeneinsatz
kaum Planung

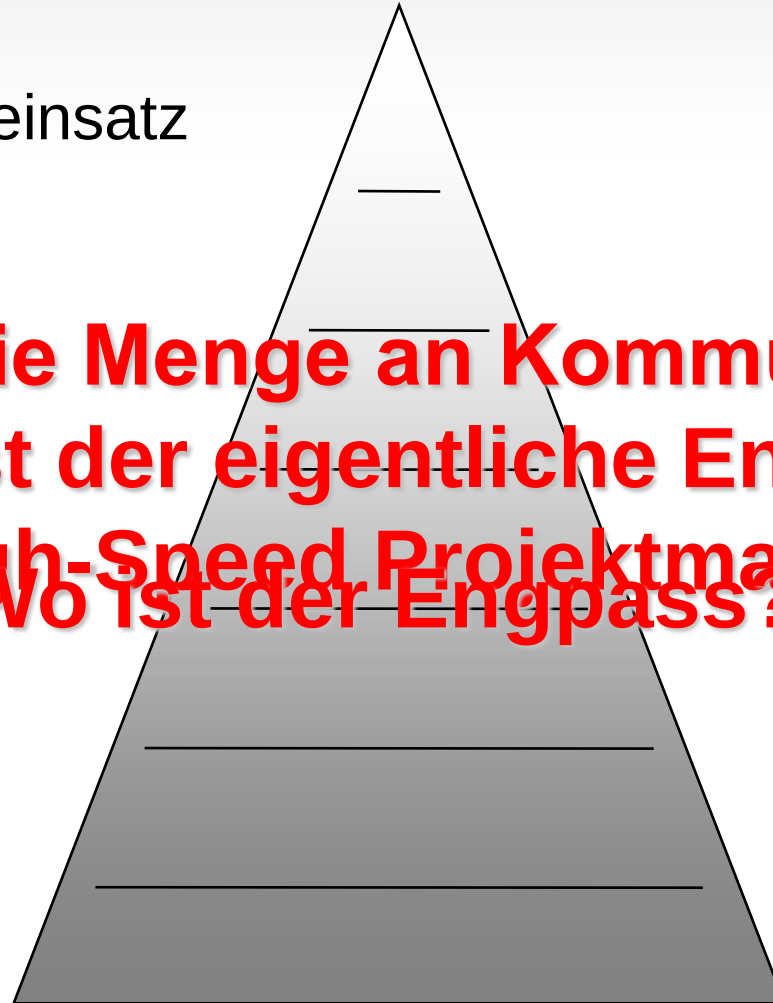
wenig
Kommunikation

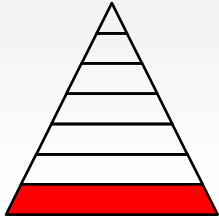


**... die Menge an Kommunikation
ist der eigentliche Engpass
im High-Speed Projektmanagement!**
Wo ist der Engpass?

low-speed:
viel Methoden
viel Planung
viel Controlling

viel
Kommunikation





... die klassischen **Ressourcenengpässe!**

Hier kann die TOC ihr Potenzial ausschöpfen ;-)

Hier sind SIE die Experten!

mit Mega-Engpässen gibt es kein
High-Speed sondern warten, Ver-
zögerungen und Demotivation
→ TOC ist Basis für High-Speed

1. Engpass identifizieren
2. Management am Engpass ausrichten
3. Engpass auflösen
4. weiter bei #1



Shop-III
+25% speed up

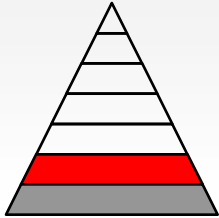
2006->2007
+100% Projektdurchsatz

Ergänzung aufgrund eines Hinweis von Herr Techt nach der Präsentation:

auf Ebene 7 wird nur ein kleiner Teil der TOC angewendet, sprich die Engpassidentifikation und weitgehende Beseitigung. Die TOC als ganzes berührt natürlich auch alle anderen Ebenen → die Pyramide baut daher nicht auf TOC auf sondern, TOC ist mit der Pyramide verwoben ☺



1. es gibt guten Engpässe und schlechte Mega-Engpässe
→ Bestand ca. 100+X% der Kapazität = gut
→ Bestand >> Kapazität = Mega-Engpass = böse
s. Logistikkennlinien aus der Fertigungssteuerung [1]
2. das Beste herausholen → harte Priorisierung am Engpass
das 4-6-4-Prinzip [2]



#1 Sofort-Prinzip

jeder meldet sich sofort wenn er was braucht oder ein Problem hat → keine Latenzen, wenig Aufwand bei Problembeseitigung

#2 Direkt-Prinzip

jeder kümmert sich selbst um seine Vorleistungen und Infos → weniger Kommunikation, weniger Missverständnisse, direkte Qualitätsverantwortung

#3 Vertragsprinzip

alles sind Verträge, der Auftraggeber und –nehmer sprechen ein gemeinsame Sprache, Auftraggeber managed seine Zusagen → Wertschätzung, Einbeziehung, Verantwortung

#4 No-Surprises-Prinzip

#1 ... #3 zusammen → Fokus auf Qualität

entstanden aus
500 Projekten u.
„Fehlverhalten
der Woche ...“
anhand der 7
Projekte ins
(+) übertragen

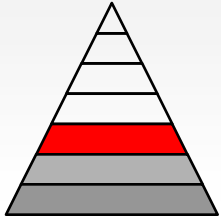
s. Artikel im Projektmagazin [3]



neue DSL-Technologie
aus 6 Monate → 6 Woche
Shop-III → +25% speed



Hausbau
→ 5 statt 6 Monate
→ 10k€ gespart
→ volle Features



3+1 Verhaltensprinzipien erzeugen → Zuverlässigkeit
Zuverlässigkeit ist die Basis für → Vertrauen
Vertrauen → vereinfacht fast alles



High-Speed: bei hohem Vertrauen kann man auf vieles verzichten:

- Spezifikation reduziert aufs wesentliche
- Meetings werden kleiner und konkreter
- Change-Management kann entfallen
- Risiko-Management nur für Risiken, die das Team überfordern
- Jour-Fixe werden unnötig
- Das Controlling, Statusreports, Überplanung werden unnötig

→ der Projektmanager hat Zeit für das wesentliche:

- Auftrag und offen Punkte klären
- Projekt strukturieren
- Verhalten modellieren

Elementar-
prozess #1:
**Vertrauen
steigern** [4]

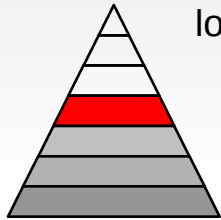


Kollegen mit denen man „blind“ durch Dick&Dünn gehen kann



Hausbau
Bauleiter → bei Projektstart eher Misstrauen
→ am Schluss per du

Ebene 4 – von Arbeitsvorräten und vielen Prozessinstanzen ...



low-speed: Tollgates, Phasen, Freigabemeetings, Wasserfall, V-Modell (auch XT)
 → führen zu einer Taktung des Projektes → künstliche Synchronisationspunkte
 → Wartezeiten, Latenzzeiten, Langsamkeit



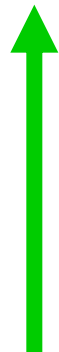
High-Speed: sobald **ein Teil abgegrenzt** werden kann und der Auftrag klar ist kann man damit **loslegen**

Elementarprozess #2:
Arbeitspakete bearbeiten [4]

Arbeitsvorrat kann linear oder rekursiv gefüllt werden



High-Speed: es gibt ein **Arbeitsvorrat** auf dessen Element der gleiche Elementarprozess in **vielen Instanzen** angewendet wird

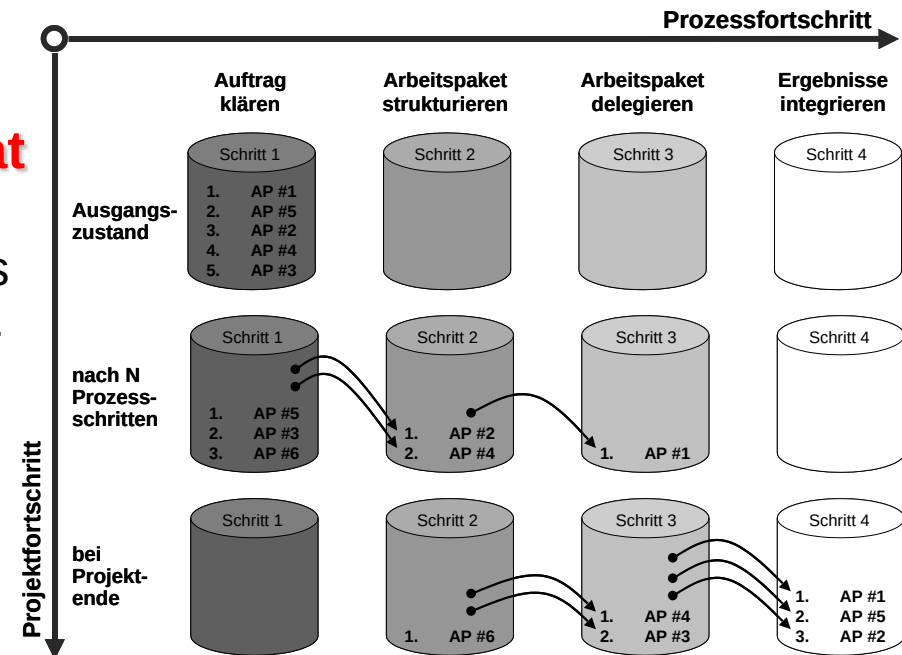


low-speed: das Projekt folgt einem Prozess in Phasen und Tollgates

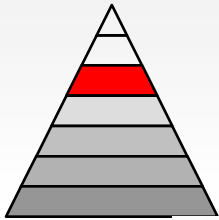


PSB Aufb. → rekursiv

Vertrauen steigern → linear



Ebene 3 – Strukturierung der Arbeitspakete



low speed:

so detailliert wie möglich (nicht mehr teilbar), nach Teams und Organigramm strukturiert



High-Speed:

so **groß wie möglich**, so **wenige wie möglich**

→ hohes intra-Arbeitspaket-Management → wenige Schnittstellen, wenig Spezifikation, wenig Kommunikation

→ übersichtlicher Top-Level-Projektplan

→ klare Verantwortlichkeiten



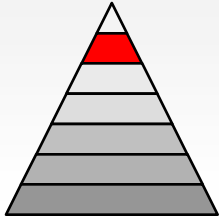
DSL-Technologie
intern hoher Vertrauenslevel
→ sieben Arbeitspakete

extern eher Misstrauen
→ kleine Arbeitspakete
→ enges Monitoring

→ so dass **möglichst wenig Kommunikation** zwischen den Arbeitspaketen notwendig ist (starke Kapselung)

→ so **detailliert wie gerade nötig** → bei noch geringer Vertrauenslevel → kleine Arbeitspakete → um schnell (+) oder (-) Feedback geben zu können → mit steigendem Vertrauen schnell größer werdend

Ebene 2 – schnelle Eskalation



unter Speed entstehen **offene Punkte**:

- durch eintretende Risiken
- durch die großen Arbeitspakete
- durch die vielen Prozessinstanzen
- durch die reduzierte Kommunikationsmenge
- durch Critical-Chain-Project-Management



Problem auf kritischen Kette → innerhalb von 24h beim CTO



24h-Garantie des Auftraggeber jede Frage zu beantworten die notwendig ist

offene Punkte (=Eskalationen) → jemand wartet → Latenzzeiten → frühe Lösung wenig Aufwand → späte Lösung viel Aufwand

- der **Projektmanager sorgt für Klarheit**
- dann kann jeder wertschöpfend arbeiten
- wertschöpfendes Arbeiten = motivierendes Arbeiten

Elementar-
prozess #3:

**Klärung
herbeiführen** [4]



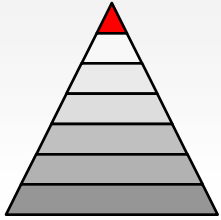
High-Speed:

§1 ein Projekt ist erst dann eindeutig klar, wenn es fertig ist!

§2 es entstehen ständig neue offene Punkte!



jede Eskalation ist eine Chance das Projekt besser an die Bedürfnisse des Auftraggeber anzupassen = Agilität



Kommunikation ist der Meta-Engpass

- jede Planung, Methode, Prozess bedeutet Kommunikation
- alles an **Planung weglassen**, was nicht unbedingt notwendig ist



was bleibt übrig:

- Beschreibung des **WAS** als Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer → absolutes muss und laufend aktualisiert
→ nur so kann überhaupt strukturiert und delegiert werden
- **Strukturierung** in Arbeitspakete
→ hier wird delegiert und **Verantwortung** übertragen
→ ist gleich auch das **Projektorganigramm**
- ein **Rumpfzeitplan** auf oberster Ebene → nur die obersten Arbeitspakete, deren Synchronisationspunkte und alle notwendigen Puffer (CCPM lässt grüssen)
- Liste der **offenen Punkte** / Eskalationen



genau so!



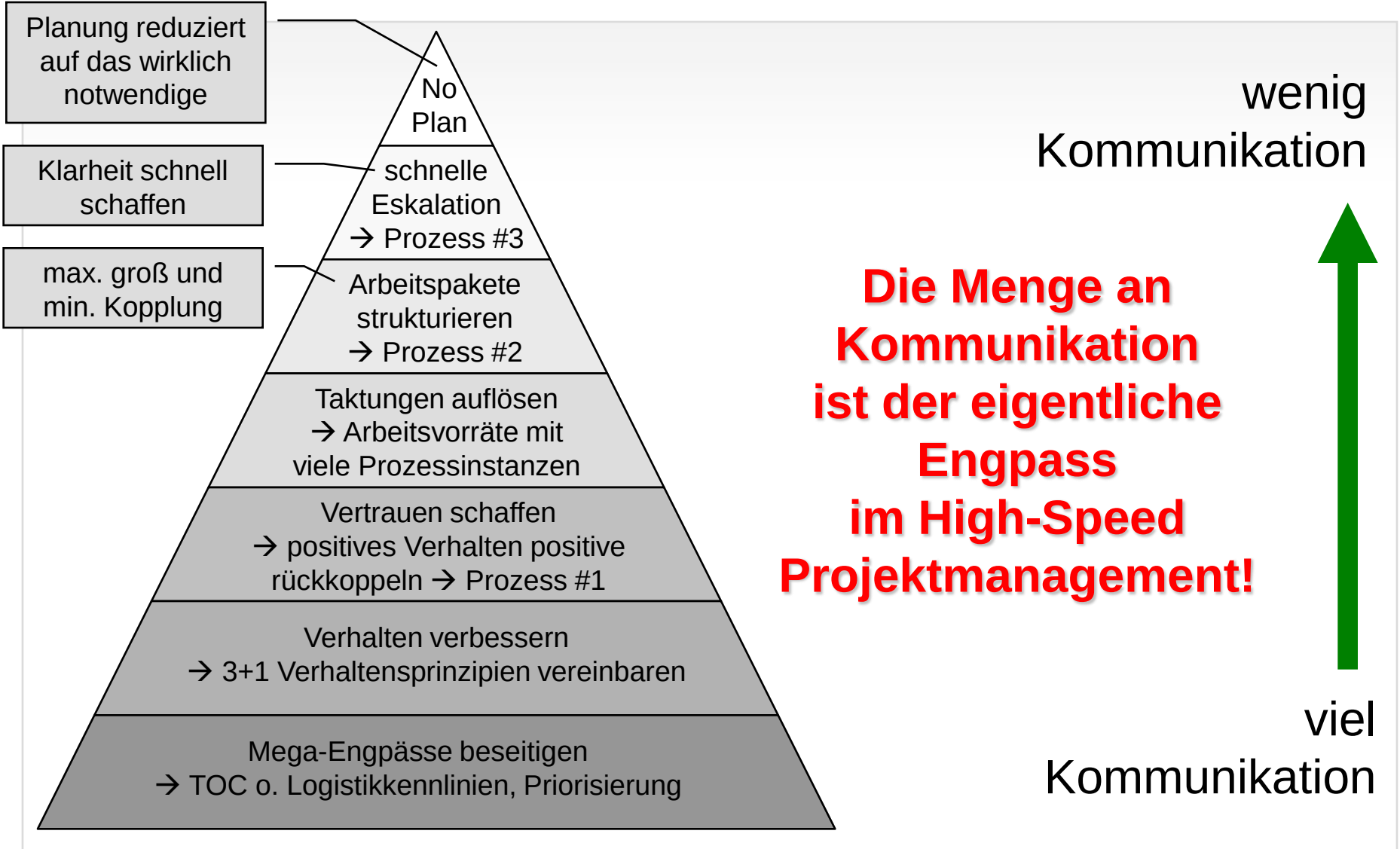
alles im Kopf des Bauleiters

nur vier Zeichnungen



ein guter Zeitplan passt auf A4 ist per Hand gezeichnet als Swimlane

die High-Speed-Pyramide ...



Stellen sie sich das einfach mal vor **wie leicht Projektmanagement ist!** Es ist jedes mal ein **Erlebnis!**

meine Erlebnisse konkret:



1 Kongress - 3 Teams, PJM-Overhead <1%



1 Kunstinstallation - 4 Teams, am Vortag der Eröffnung 1. Test möglich



1 Markteintritt USA - Firmengründung, Marketingkonzept, RZ, voller Produkt-Launch, 4 Monate geplant – 3 Wochen früher online



3 von vielen IT Projekten - neues DSL (6 Wochen statt Monate), SHOP3 (50%-Speed-up), Fraud-Tool (Länderübergreifend, <9% PJM-Overhead)



1 Hausbau - 1 Monat von 6 schneller und noch Geld gespart

Literatur

- [1] „Logistische Kennlinien: Grundlagen, Werkzeuge und Anwendungen“ von Peter Nyhuis und Hans-Peter Wiendahl, 2002
- [2] „Erfahrungsbericht der 1&1 Internet AG Projekt-Priorisierung in einem dynamischen und inhomogenen Projektumfeld“, Projektmagazin 20/06
- [3] „High-Speed-Projektmanagement bei 1&1 Teil 1: Vertrauen übertrumpft Methodik“, Projektmagazin 05/08
- [4] „High-Speed-Projektmanagement bei 1&1 Teil 2: So funktioniert es in der Praxis“, Projektmagazin 07/08
- [5] „Re-imagine! Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten“ von Tom Peters, 2004

Projekt[®]
magazin

www.projekt-magazin.de



... oder einfach **direkt!**
wolfram.mueller@gmx.de