



GESELLSCHAFT FÜR INFORMATIK

Fachgruppe Projektmanagement

Lean Project Management

Community of Practice Projektmanagement

Frankfurt, 25. Februar 2025 – Alexander Volland

www.gi.de

Agenda

- 1 Lean Management im Überblick
- 2 Lean Project Management im Überblick
- 3 Diskussion



1

Lean Management



Was ist Lean Management?

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



MANAGEMENTPHILOSOPHIE

Lean Management ist eine Managementphilosophie, die auf Effizienzsteigerung, Verschwendungsreduzierung und Kundenorientierung ausgerichtet ist.



URSPRÜNGE

Die Ursprünge von Lean Management liegen im Toyota-Produktionssystem, das in der Mitte des 20. Jahrhunderts in Japan entwickelt wurde.



KERNPRINZIPIEN

Die fünf Kernprinzipien des Lean Denkens sind: Wertdefinition, Wertstromdesign, Fluss, Pull-Produktion und kontinuierliche Verbesserung.

LEAN MANAGEMENT IST EINE GANZHEITLICHE MANAGEMENTPHILOSOPHIE, DIE DARAUF ABZIelt, VERSCHWENDUNG ZU REDUZIEREN, EFFIZIENZ ZU STEIGERN UND DEN KUNDENNUTZEN IN DEN MITTELPUNKT ZU STELLEN.

Geschichte

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



● 1940ER-JAHRE

Entstehung des Lean
Management Konzepts
bei Toyota in Japan

● 1970ER-JAHRE

Erste Anwendung von
Lean Management
außerhalb der
Automobilindustrie

● HEUTE

Verbreitung von Lean
Management in vielen
Branchen und auch im
Projektmanagement

Prinzipien des Lean Managements



Erfolgsfaktoren des Lean Mgt

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



- **Führungsunterstützung**

Das Engagement und die Unterstützung der Führungskräfte sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Lean Management. Sie müssen als Vorbilder fungieren und die Lean-Philosophie glaubwürdig vermitteln.

- **Mitarbeiterereinbindung**

Die aktive Beteiligung und das Feedback der Mitarbeiter sind unerlässlich. Sie sind die Experten für ihre Arbeitsprozesse und können wertvolle Verbesserungsvorschläge einbringen.

- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Lean Management erfordert ein Mindset der ständigen Verbesserung. Durch systematische Analyse und Optimierung der Abläufe können Verschwendung reduziert und Effizienz gesteigert werden.

- **Datenorientierte Entscheidungsfindung**

Entscheidungen sollten auf Basis von Fakten und Kennzahlen getroffen werden. Nur so kann die Wirksamkeit von Lean-Maßnahmen zuverlässig beurteilt werden.

- **Ganzheitlicher Ansatz**

Lean Management muss als ganzheitliches System verstanden werden, **das alle Bereiche und Hierarchieebenen einbezieht**. Nur so können Synergien genutzt und Silodenken vermieden werden.

2

Lean Project Management



Beim Übertragen der Lean-Prinzipien ergeben sich einiger Änderungen

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



Lean Management



Definition: Ganzheitlicher Ansatz zur Optimierung von Unternehmensprozessen, der Verschwendung minimiert und den Wert für den Kunden maximiert.



Fokus: Unternehmensweite Prozessoptimierung, oft in der Fertigung, aber auch in anderen Bereichen wie Logistik, Gesundheitswesen oder Dienstleistung.



Anwendungsbereich: Kontinuierlich im gesamten Unternehmen oder Produktion zur Prozessoptimierung



Hauptziele: Verbesserung des gesamten Prozess-flusses, Just-in-Time-Produktion, Reduktion von Beständen, kontinuierliche Verbesserung (Kaizen).



Tools & Methoden: 5S, Kaizen, Kanban, Wertstromanalyse, Poka-Yoke, JIT.



Zeitraahmen: Langfristig und fortlaufend, kontinuierliche Optimierung von Unternehmensprozessen geht.



Lean Project Management

Definition: Anwendung von Lean-Prinzipien speziell auf das Projektmanagement, um Projekte effizienter, kostengünstiger und schneller abzuwickeln

Fokus: Optimierung von Projektprozessen, mit besonderem **Schwerpunkt auf Reduzierung von Zeit- und Ressourcenverschwendung** in Projekten

Anwendungsbereich: Wird zunächst auf einzelne Projekte angewendet, um Projektziele effizienter zu erreichen

Hauptziele: Beschleunigung der Projektdurchführung, Einhaltung von Terminen, Minimierung von Verschwendung in der Projektplanung und -umsetzung

Tools & Methoden: Lean Canvas, Agile Methoden, Scrum, Kanban, kontinuierliche Verb. und Engpassmanagement

Zeitraahmen: Begrenzt auf die Dauer eines Projekts, das eine definierte Laufzeit und bestimmte Meilensteine hat; (es sei denn es werden Maßnahmen für die Projekt-organisation definiert)

Exkurs: Ist Lean = Agile? Oder kann/muss man das Abgrenzen?

	Lean Project Management	Agile Project Management
Zielsetzung	Minimierung von Verschwendung und Maximierung des Wertes für den Kunden	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Anforderungen
Fokus	Effizienz von Prozessen und kontinuierliche Verbesserung	Iterative Entwicklung und enge Zusammenarbeit im Team
Prinzipien	Wertstromanalyse, Kanban, Kaizen, Just-in-Time-Produktion	Scrum, Kanban, iterative Entwicklung, regelmäßige Rückmeldungen
Prozessfokus	Optimierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen	Anpassung und Iteration basierend auf Feedback und Veränderungen
Kunden-orientierung	Starker Fokus auf den Wert für den Kunden	Regelmäßige Einbeziehung des Kundenfeedbacks in den Entwicklungsprozess
Teamstruktur	Oft hierarchisch, mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten	Selbstorganisierte , interdisziplinäre Teams
Planung	Langfristige Planung mit klaren Zielen und Meilensteinen	Kurzfristige Planung mit flexiblen Anpassungen nach jedem Sprint oder Iteration
Umgang mit Änderungen	Änderungen werden minimiert , um Effizienz zu wahren	Änderungen sind willkommen und werden aktiv in den Prozess integriert
Erfolgsmessung	Effizienz, Kostenreduktion, Durchlaufzeiten	Kundenzufriedenheit, Anpassungsfähigkeit

In IT-Projekten treten anderen Arten der Verschwendung auf, als in einer Fabrik

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



z.B.

- verzichtbare Reisen
- Unterbrechungen/Multi-Tasking minimieren
- Viele Tools und Medienbrüche

z.B.

- überflüssige Anforderungen
- überflüssige Implementierungen
- überflüssige Dokumentation

Über-
bearbeitung

Unter-
bearbeitung

z.B.

- Folgen fehlender Dokumentation
- Unklare Anforderung
- Fehlende Automatisierung
- Ungünstige Projektstrukturierung

Unnötige
Bewegung

Fehl-
allokation

z.B.

- Fehlende Kapazitäten/Überlastung
- Falsche Kompetenzen/falscher Wissensaufbau
- Zu geringe Budgets

Fehlweisung

z.B.

- Strittiger Nutzen
- Unklare Prioritäten
- Unbestimmte Verantwortlichkeiten
- Unklare Aufgabenstellung

Fehler

Warten

z.B.

- Fehlende Entscheidung
- Lange Entscheidungswege durch mehrstufige Gremien oder Terminabhängigkeit
- Umständliche Beschaffung

z.B.

- Unvollständiger Test/Fehler in Prod
- Ungünstiger Teststufenaufbau

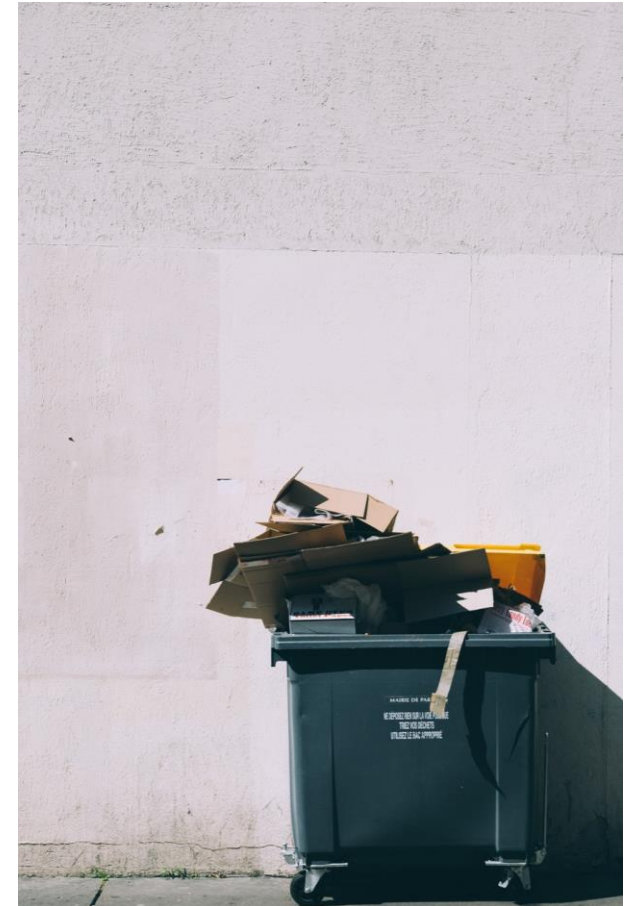
Ungenutzte Kreativität

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



Unternehmen sollten darauf achten, dass das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal eingesetzt und weiterentwickelt werden, um kontinuierliche Verbesserungen (Kaizen) zu ermöglichen.

Die heutzutage als 8. Verwendungsart definierte Kategorie wird in hier nicht näher behandelt, da es v.a. zur disziplinarischen Führung gehört



3

Diskussion



Beispiele aus der Praxis



1. **Identifikation von Verschwendung:** Finde Beispiele anhand der „Verschwendungsübersicht“ auf der Folgefolie
2. **Ursachenanalyse:** Diskutiert die Ursachen für diese Verschwendung. Welche Faktoren (z. B. Ressourcenmangel, unzureichende Planung, ineffiziente Kommunikation) haben zu diesen Problemen geführt? Welche Rolle spielten organisatorische Strukturen oder externe Einflüsse?
3. **Entwicklung von Lösungsansätzen:** Diskutiert naheliegende Lösungen oder Strukturen, um diese Art der Verschwendung zu verhindern

Verschwendungsarten im Lean Project Management (1/2)¹

Verschwendungsart	Beschreibung	Typische Projektbeispiele
Fehlallokation	Ressourcen werden nicht bedarfsgerecht zugewiesen.	1. Qualifizierte Mitarbeiter werden nicht nach Bedarf rekrutiert. 2. Überlastung einzelner Mitarbeiter. 3. Unnötiger Wissensaufbau 4. Veraltete oder falsche Technologien
Unnötige Bewegung	Überflüssige physische Bewegungen oder Transfers.	1. Zu viele Tools/Medienbrüche 2. Mitarbeiter müssen regelmäßig ihren Arbeitsplatz wechseln. 3. Der häufige Wechsel von Personal in Projekten. 4. Multitasking führt zu Wechselkosten (mehrere Projekte/FBAs)
Fehler	Mangelhafte Prozesse oder unvollständige Informationen führen zu Fehlern.	1. Anforderungen werden nicht richtig formalisiert. 2. Unzureichende Kommunikation führt zu fehlenden Informationen. 3. Spätes finden von Fehlern (unzureichender Test) 4. Falsche oder unvollständige Ergebnisse müssen korrigiert werden.
Überverarbeitung	Aufgaben werden unnötig wiederholt oder überkomplex gestaltet.	1. Tests werden ohne Notwendigkeit wiederholt. 2. Prozesse sind zu bürokratisch. Nicht genutzte Dokumentation wird erstellt. 3. Zu viele Meetings im Vergleich zu den tatsächlichen Projektanforderungen. 4. Unnötige Features (Nutzen?!) 5. Redundante Datenhaltung

¹ „Lean Project Management“ Prof. Claus Hüßelmann (2024)

Verschwendungsarten im Lean Project Management (2/2)

GESELLSCHAFT
FÜR INFORMATIK



Verschwendungsart	Beschreibung	Typische Projektbeispiele
Unterverarbeitung	Aufgaben werden nicht gründlich genug durchgeführt.	1. Mangelnde Dokumentation führt zu doppelter Arbeit. 2. Zu wenige Meetings für die Projektanforderungen. 3. Unfertige Arbeit, zu viele Themen in Arbeit 4. Wettbewerbsdruck verhindert Wissensaustausch. (bspw. Herrschaftsansprüche von Stabsstellen/Innovationsabteilungen) 5. Nicht-genutzte Automatisierung.
Warten	Verzögerungen aufgrund von Abhängigkeiten oder fehlenden Entscheidungen.	1. Entscheidungen werden bis zu einem Meilenstein hinausgezögert. 2. Komplementäre Prozesse wie Beschaffung sind zu langsam. 3. Entscheidungen kommen zu spät oder werden nicht umgesetzt.
Fehlleitung	Falsche oder unzureichende Zielsetzungen oder Anweisungen.	1. Unterdimensionierte Spezifikationen. 2. Fehlende Strukturierung in der Kommunikation. 3. Instabile Deadlines und häufig verschobene Meilensteine. 4. Start ohne klare Anforderungen