

Project Square

Was ist der Project Square?

Gerät ein Projekt in eine kritische bzw. TurnAround-Situation, sehen sich die Beteiligten vielen Fragen ausgesetzt: Was ist hier los? Warum ist das schiefgegangen? Was packen wir denn jetzt als erstes an? Aber auch: Was soll das Projekt überhaupt? Eines ist klar: Der erste Schritt, um ein Projekt wieder auf eine gute Spur zu bringen, besteht darin, es aus einer übergeordneten Sicht und in seinen entscheidenden Elementen zu betrachten, um so Klarheit über seinen Nutzen, seine Ziele, seine Bedingungen, seinen Kern zu bekommen – aber auch über das, was getan werden muss, um es vor dem endgültigen Scheitern zu bewahren.

All dies leistet der Project Square – ein völlig neues Modell, eine Struktur, die es ermöglicht, ein Projekt einfach darzustellen und ebenso einfach in Worte zu fassen – und zwar jedes Projekt, nicht nur TurnAround-Projekte. Es ist ein Hilfsmittel, das bei Projektmitgliedern, im Projektumfeld und bei allen anderen, die es wissen müssen, ein gemeinsames Verständnis dessen erzeugt, woraus ein Projekt eigentlich besteht – von der Initiierung bis zum Projektabschluss. Alle Beteiligten sollen in die Lage versetzt werden, die wesentlichen Faktoren und die wesentlichen Bausteine des Projektes – die als einzelne Felder bzw. Building Blocks in den Project Square integriert sind – zu beschreiben und deren unterschiedliche Wechselwirkungen zu erkennen. Auf Basis dieser Beschreibung können dann Handlungsempfehlungen für TurnAround-Projekte abgeleitet werden, deren Umsetzung das Projekt wieder auf sicheres Terrain führt.

Ziel bei der Entwicklung des Project Squares war es, ein Instrument zu erschaffen, das unabhängig von den gängigen Projektmanagementmethoden einzusetzen ist – ganz egal, ob PMI, GPM, Prince 2 oder eine individuelle Lösung aus dem Unternehmenskontext. Die Struktursicht auf das Projekt sollte davon auf jeden Fall unabhängig, neutral und wertfrei sein. Gleichzeitig sollte dieses Modell einen kreativen Tabubruch darstellen: Weg vom Altbewährten, kein Statusreport, kein Terms of Reference, kein Statement of Work, keine Project Charter, kein Projektmanagement-Plan, kein Projektauftrag. Nichts von all dem sollte es sein, sondern anders, neu und sinnvoll – und dabei Wert und Nutzen besonders in TurnAround-Projekten mit ihren ganz speziellen Anforderungen stiften.

Was sind die Bausteine(Building Blocks) des Project Squares?

- Geistes-Haltung
- Projektauftrag
- Menschen und Lieferanten
- Schlüsselressourcen
- Zielgruppen
- Schäden
- Nutzen

THE PROJECT SQUIRE

Version 1.0
12. November 2012

Dargestelltes Projekt: _____

Erarbeitet von: _____

Datum: _____

Projektphase: _____

Iteration: _____

Ziel/Vision des Projektes ist ... _____

GEISTES-HALTUNG

BESCHREIBUNG

Wahre Stimmung im Projekt, die das grundlegende Denken und Handeln sowie die Kultur prägt

FRAGESTELLUNGEN

- Wie ist die Stimmung, die Motivation und das Engagement im Projekt?
- Wie lässt sich der Umgang mit- und untereinander im Projekt beschreiben?
- Herrscht eine vertrauensvolle oder eine eher auf Misstrauen basierende Zusammenarbeit?

- Verspürt man auch Freude oder mehr Abregung und Widerstände im Projekt?
- Herrschen eine Unter- oder Überforderung, Druck, Überlastung, Ängstlichkeit?
- Herrscht eine Überstunden-/Heldenkultur oder Inkompetenz bzw. Harmoniesucht?
- Führt das Führungsteam aktiv oder reaktiv – getrieben vom Tagesgeschäft?
- Werden nationale und internationale Kultureinflüsse im Team beachtet?
- Wird eher sachlich-nüchtern oder auch offenherzig-emotional agiert?
- Wird an den Ursachen gearbeitet (und nicht an den Symptomen)?
- Sind Wirkung, Qualität, Effizienz im Verhältnis zur investierten Energie gering?

BEISPIELE

- Vertrauensvoller Umgang bei Konflikten und Fehlern
- Führung behandelt nur Symptome und keine Ursachen
- Teammitglieder kommen aus drei Ländern, die in drei Zeitzonen liegen, und sprechen drei verschiedene Sprachen
- Konfliktscheu; Angst vor Fehlern

PROJEKTAUFTRAG

BESCHREIBUNG

Der Lösungsumfang (Scope), der Zeitumfang (Time) und der Budgetumfang (Budget) des Projektes und die damit verbundenen wesentlichen Arbeitspakete, die vollendet werden müssen, um ein Produkt, Service oder Ergebnis mit bestimmten Funktionen und Kenndaten liefern zu können

FRAGESTELLUNGEN

- Welche Leistungen umfasst das Projekt?
- Gibt es Leistungen, die explizit nicht erbracht werden sollen?
- Welche sind das?
- Was sind die wichtigsten Produkte, Services und Ergebnisse des Projektes?
- Welcher Budgetrahmen ist vorgesehen für das Projekt?
- Welcher Zeitrahmen (Start bis Ende) steht für das Projekt zur Verfügung?

BEISPIELE

- Bereitstellung von IT-Infrastruktur, Softwareentwicklung
- Abbildung eines Bestandsystems, Migration von Daten
- 2 Mio. Euro Gesamtbudget
- Start 15. Okt 2012, Ende 31.12.2013 (Unverrückbarer Meilenstein)
- Start 15. Okt 2012, Ende derzeit nicht definiert (noch offen)

MENSCHEN UND LIEFERANTEN

BESCHREIBUNG

Wichtigste Partner, Mitarbeiter, Teams, Vendors, Lieferanten, Sublieferanten, die nötig sind, um die Arbeitspakete und somit das finale Ergebnis liefern zu können

FRAGESTELLUNGEN

- Welche menschlichen Ressourcen, Skills, Partner, Vendors intern oder extern sind an dem Projekt direkt oder indirekt beteiligt?
- Wer arbeitet an der Erstellung der Projektergebnisse?
- Wer wird zusätzlich gebraucht, um das Projektergebnis fertigstellen zu können?

BEISPIELE

- Interne Mitarbeiter
- Externe Mitarbeiter
- Lieferanten/Vendors
- Sublieferanten

ZIELGRUPPEN

BESCHREIBUNG

Haupt- und Nutzergruppen bzw. Hauptumfeld des Projektes, die von dessen Ergebnis profitieren oder einen Anteil daran haben

FRAGESTELLUNGEN

- Wer ist der Auftraggeber des Projektes?
- Wer ist der Sponsor des Projektes?
- Wer sind die Nutzergruppen der erbrachten Leistung des Projektes?
- Wer sind die Empfänger der Projektergebnisse?
- Wer sind weitere wichtige Stakeholder des Projektes (Vorstand des Unternehmens, Linienorganisation, Linienmanager etc.)

BEISPIELE

- Auftraggeber
- Nutzergruppen
- Näheres Projektumfeld
- Erweitertes Projektumfeld
- Senior Management Stakeholder

SCHLÜSSELRESSOURCEN

BESCHREIBUNG

Wesentliche Ressourcen, die benötigt werden, um die Arbeitspakete und somit das Ergebnis des Projektes liefern zu können. Werkzeuge, Methoden und Materialien

FRAGESTELLUNGEN

- Welche wichtigen Ressourcen werden im Projekt eingesetzt?
- Was wird benötigt, um das Ergebnis fertigzustellen?
- Was muss noch erfunden oder konstruiert werden, um das Ergebnis fertigzustellen?
- Was ist noch nicht ausgereicht genug, um die notwendige Qualität bzw. Nutzen des Ergebnisses sicherzustellen?

BEISPIELE

- Methoden
- Maschinen
- Verbrauchsmittel
- Patente
- Energie

SCHÄDEN

BESCHREIBUNG

Schaden, den ein Projekt verursachen kann oder bewirkt wird

FRAGESTELLUNGEN

Welche Schäden wird das Projekt verursachen?

BEISPIELE

- Lernbelästigung für Anwender
- Zerstörung eines Biotops
- Personaleinsparungen
- Starke Veränderung von Usability
- Reputationseinbußen bestehender Manager
- Veränderung in der Dienstleistungslandschaft

NUTZEN

BESCHREIBUNG

Nutzen und Vorteile, die das Projektergebnis für die Nutzer- und Zielgruppen erfüllen muss, um das Projektziel erreichen zu können

FRAGESTELLUNGEN

- Was ist der direkte oder indirekte Nutzen des Projektes?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für die einzelnen Nutzergruppen?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für den Auftraggeber?

- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für weitere Zielgruppen des Projektes?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für die Partner?

BEISPIELE

- Umsetzung der regulatorischen Anforderung
- Innovationen
- Barrierefreier Zugang
- Antwortverhalten geringer als 2 Sekunden
- Wertsteigerung von 5% pro Jahr
- Positive Nutzererfahrung (User Experience)
- Gutes Referenzprojekt

WWW.TURNAROUNDPM.COM

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-ND 3.0) License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



TURN/AROUND^{PM}

WWW.TURNAROUNDPM.COM

Welche Einsatzmöglichkeiten bietet der Project Square?

- Zu Beginn eines Projektes füllt das Team ihn gemeinsam aus.
- Während eines Projektes verschaffen sich alle Beteiligten noch einmal Klarheit über das eigentliche Projekt.
- Im Zuge eines TurnAround-Projekts können Handlungsfelder identifiziert werden.
- Vorher-Nachher-Betrachtungen von unterschiedlichen Projektzuständen werden möglich – so kann überprüft werden, inwieweit sich die Situation in einem TurnAround-Projekt nach der Einleitung von Rettungsmaßnahmen schon verbessert hat.
- Bei unklaren Projektbeschreibungen (seitens Auftraggeber, Request for Proposals, Angebotssituationen etc.) Klarheit und gemeinsames Verständnis herstellen.

Welche Problemstellung behandelt der Project Square?

- Fehlende Klarheit (Was ist mein Projekt?)
- Fehlende Sicht auf das große Ganze
- Fehlende Einbeziehung der Geistes-Haltung und Unternehmenskultur als essentielle Erfolgsfaktoren für Projekte
- Fehlende Betrachtung des Schadens, den ein Projekt anrichtet
- Viele althergebrachte und formularbasierte Ansätze, die heutzutage verwendet werden
- Sehr starke Fokussierung auf Detailebene

Welchen Nutzen bietet der Project Square?

- Handlungsfelder werden transparent
- Storytelling-Möglichkeit
- Klarheit über das Projekt
- Geistes-Haltung und Unternehmenskultur werden betrachtet
- Schäden, die durch das Projekt entstehen können (und damit mögliche Ursachen für dessen Scheitern sind), werden einbezogen
- Visualisierung des Projektes
- Gemeinsame Terminologie

Wie kann man mit dem Project Square arbeiten?

- Das **einfache Befüllen der Bausteine/Building Blocks** nimmt das Team bzw. die wesentlichen Beteiligten des Projekts vor. Hier bieten sich Post-its oder Stattys (stattys.com) an, die dazu genutzt werden können, die wesentlichen Inhalte kurz und prägnant aufzuschreiben und in den Baustein/Building Block aufzunehmen. Der Project Square kann entweder auf einem A0-Poster ausgedruckt an die Wand gehängt oder – wenn das Poster nicht genug Platz bieten sollte – auch gebeamt werden, damit eine größere Fläche zur Verfügung steht.
- Danach lassen sich **Inkonsistenzen innerhalb des Projekts** schnell identifizieren: So ist beispielsweise auf einen Blick zu erfassen, ob für den Auftrag auch die passenden Ressourcen zur Verfügung stehen, ob jede Zielgruppe einen Nutzen durch das Projekt hat, welche Schäden dadurch angerichtet werden etc.
- Auch **Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen/BuildingBlocks** lassen sich rasch aufzeigen: beispielsweise Schlüsselressourcen, Menschen und Lieferanten sowie Zielgruppen sollten einen Nutzen haben; Schlüsselressourcen, Menschen und Lieferanten sowie Zielgruppen wirken auf und beeinflussen die Kultur; Auftrag, Schlüsselressourcen, Schadensowie Menschen und Lieferanten wirken auf das notwendige Budget.
- Füllt man den Project Square zu Beginn eines Projekts und dann noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt aus, lassen sich daraus auch die **Veränderungen** ablesen, die sich im Zuge eines Projekts manifestiert haben – genauso wie etwaige Veränderungen, die im Setup

- zustande kommen und nicht relevant für den Auftrag sind (Menschen und Lieferanten, Schlüsselressourcen etc.)
- Mit dem Project Square lässt sich auch anschaulich darstellen, wie die aktuelle Situation eines Projekts ist, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um diesen Zustand zu verändern, und wie der Zielzustand nach der Ausführung der Maßnahmen aussehen soll (**Vorher, Maßnahmen, Nachher**). Für jede dieser drei Situationen bzw. Ausprägungen wird dann ein eigener Project Square ausgefüllt.
 - Durch den **Einsatz von unterschiedlichen Farben** können unterschiedliche Inhalte erfasst und farblich voneinander getrennt werden – beispielsweise auf unterschiedliche Elemente des Projektauftrags oder Zielgruppen. Wichtig ist es, sich für einen Baustein/Building Block zu entscheiden, der den der farblichen Trennung bildet und dann auf die anderen Bausteine/Building Blocks wirkt bzw. die Farbgebung vorgibt. Daraus können dann Inkonsistenzen (siehe oben Punkt 2) abgeleitet werden.

Baustein Geistes-Haltung

Beschreibung:

„Wahre Stimmung“ im Projekt, die das grundlegende Denken und Handeln sowie die Kultur prägt

Fragestellungen:

- Wie ist die Stimmung, die Motivation und das Engagement im Projekt?
- Wie lässt sich der Umgang mit- und untereinander im Projekt beschreiben?
- Herrscht eine vertrauensvolle oder eine eher auf Misstrauen basierende Zusammenarbeit?
- Verspürt man auch Freude oder mehr Abneigung und Widerstände im Projekt?
- Herrschen eine Unter- oder Überforderung, Druck, Überlastung, Zynismus?
- Herrscht eine Überstunden-/Heldenkultur oder Inkonsequenz bzw. Harmoniesucht?
- Führt das Führungsteam aktiv oder reaktiv – getrieben vom Tagesgeschäft?
- Werden nationale und internationale Kultureinflüsse im Team beachtet?
- Wird eher sachlich-nüchtern oder auch offenherzig-emotional agiert?
- Wird an den Ursachen gearbeitet (und nicht an den Symptomen)?
- Sind Wirkung, Qualität, Effizienz im Verhältnis zur investierten Energie gering?

Beispiele:

- Vertrauensvoller Umgang bei Konflikten und Fehlern
- Führung behandelt nur Symptome und keine Ursachen
- Teammitglieder kommen aus drei Ländern, die in drei Zeitzonen liegen, und sprechen drei verschiedene Sprachen
- Konfliktscheue; Angst vor Fehlern

Baustein Projektauftrag

Beschreibung:

Der Leistungsumfang (Scope), der Zeitumfang (Time) und der Budgetumfang (Budget) des Projektes und die damit verbundenen wesentlichen Arbeitspakete, die vollendet werden müssen, um ein Produkt, Service oder Ergebnis mit bestimmten Funktionen und Kenndaten liefern zu können

Fragestellungen:

- Welche Leistungen umfasst das Projekt?
- Gibt es Leistungen, die explizit nicht erbracht werden sollen?
- Welche sind das?
- Was sind die wichtigsten Produkte, Services und Ergebnisse des Projekts?
- Welcher Budgetrahmen ist vorgesehen für das Projekt?
- Welcher Zeitrahmen (Start bis Ende) steht für das Projekt zur Verfügung?

Beispiele:

- Bereitstellung von IT-Infrastruktur, Softwareentwicklung
- Ablösung eines Bestandssystems, Migration von Daten

- 2 Mio. Euro Gesamtbudget
- Start 15. Okt 2012, Ende 31.12.2013 (Unverrückbarer Meilenstein)
- Start 15. Okt 2012, Ende derzeit nicht definiert (noch offen)

Baustein Menschen und Lieferanten

Beschreibung:

Wichtigste Partner, Mitarbeiter, Teams, Vendoren, Lieferanten, Sublieferanten, die nötig sind, um die Arbeitspakete und somit das finale Ergebnis liefern zu können

Fragestellungen:

- Welche menschlichen Ressourcen, Skills, Partner, Vendoren (intern oder extern) sind an dem Projekt direkt oder indirekt beteiligt?
- Wer arbeitet an der Erstellung der Projektergebnisse?
- Wer wird zusätzlich gebraucht, um das Projektergebnis fertigstellen zu können?

Beispiele:

- Interne Mitarbeiter
- Externe Mitarbeiter
- Lieferanten/Vendoren
- Sublieferanten

Baustein Schlüsselressourcen

Beschreibung:

Wesentliche Ressourcen, die benötigt werden, um die Arbeitspakete und somit das Ergebnis des Projektes liefern zu können: Werkzeuge, Methoden und Materialien

Fragestellungen:

- Welche wichtigen Ressourcen werden im Projekt eingesetzt?
- Was wird benötigt, um das Ergebnis fertigzustellen?
- Was muss noch erfunden oder konstruiert werden, um das Ergebnis fertigzustellen?
- Was ist noch nicht ausgereift genug, um die notwendige Qualität bzw. Nutzen des Ergebnisses sicherzustellen?

Beispiele:

- Methoden
- Maschinen
- Verbrauchsmittel
- Patente
- Energie

Baustein Zielgruppen

Beschreibung:

Hauptziel- und Nutzergruppen bzw. Hauptumfeld des Projektes, die von dessen Ergebnis profitieren oder einen Anteil daran haben

Fragestellungen:

- Wer ist der Auftraggeber des Projektes?
- Wer ist der Sponsor des Projektes?
- Wer sind die Nutzergruppen der erbrachten Leistung des Projektes?
- Wer sind die Empfänger der Projektergebnisse?
- Wer sind weitere wichtige Stakeholder des Projektes (Vorstand des Unternehmens, Linienorganisation, Linienmanager etc.)

Beispiele:

- Auftraggeber
- Nutzergruppen
- Näheres Projektumfeld

- Erweitertes Projektumfeld
- Senior Management Stakeholder

Baustein Schäden

Beschreibung:

Schaden, den ein Projekt verursachen kann oder bewirken wird

Fragestellungen:

- Welche Schäden wird das Projekt verursachen?

Beispiele:

- Lärmbelästigung für Anwohner
- Zerstörung eines Biotops
- Personaleinsparungen
- Starke Veränderung von Usability
- Reputationseinbußen bestehender Manager
- Veränderung in der Dienstleisterlandschaft

Baustein Nutzen

Beschreibung:

Nutzen und Vorteile, die das Projektergebnis für die Nutzer- und Zielgruppen erfüllen muss, um das Projektziel erreichen zu können

Fragestellungen:

- Was ist der direkte oder indirekte Nutzen des Projektes?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für die einzelnen Nutzergruppen?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für den Auftraggeber?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für weitere Zielgruppen des Projektes?
- Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für die Partner?

Beispiele:

- Umsetzung der regulatorischen Anforderung
- Innovationen
- Barrierefreier Zugang
- Antwortzeitverhalten geringer als 2 Sekunden
- Wertsteigerung von 5 % pro Jahr
- Positive Nutzererfahrung (User Experience)
- Gutes Referenzprojekt