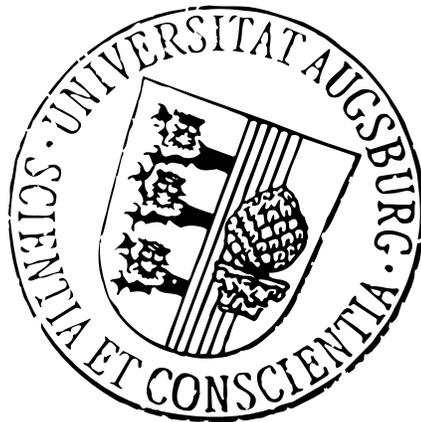


2. Fachtagung Projektmanagement

Universität Augsburg

1. Oktober 2003



2. Fachtagung Projektmanagement

Projektmanagement in Zeiten des Wandels
1. Oktober 2003



Zentrum für Weiterbildung
und Wissenstransfer

Butz, Cornelia; Papesch, Gerti; Wilhelms, Gerhard
2. Fachtagung Projektmanagement Universität Augsburg
Butz, Cornelia; Papesch, Gerti; Wilhelms, Gerhard – Universität Augsburg, 2003
ISBN 3-00-012243-5

ISBN 3-00-012243-5

1. Auflage 2003

Das ZWW übernimmt keine Gewähr für die Korrektheit der im Tagungsband enthaltenen Beiträge. Die Rechte liegen bei den jeweiligen Autoren.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Printed in Germany
© Copyright 2003 by Universität Augsburg, ZWW

Herausgeber: Butz, Cornelia; Papesch, Gerti, Gerhard Wilhelms
Korrektorat: Butz, Cornelia, Papesch, Gerti, Tögel, Harald, Augsburg
Druck: Universität Augsburg
Satz und Layout: Gerhard Wilhelms, Augsburg

Inhaltsverzeichnis

1	Zum Geleit Cornelia Butz, Gerti Papesch, Gerhard Wilhelms	1
2	Methoden des Risikomanagements in Projekten Heinz Schelle	3
3	Erfolgreiches Multiprojektmanagement durch intelligenten Projektsupport Reinhold Nowak	12
4	Zertifizierung von Projektleitern Peter Miez-Mangold	22
5	Vom Umgang mit Druck in belastenden Projektsituationen Daniela Mayrshofer	27
6	Das Unplanbare bewältigen Fritz Böhle, Pamela Meil	36
7	Projektmanagement-Erfolgsfaktoren Gerhard Hab	47
8	Projektmanagement@Siemens Heinz Oesterle	57
9	Cross-Company-Collaboration Reinhard Wagner	61
10	Projektmanagement im Chemieanlagenbau Ralf Reschke	70
11	Ist der Mittelstand noch zu retten? Jörg Starke	75
12	Veränderungsprojekte erfolgreich managen Wilfried Zaremba	90
13	Die 7 Todsünden im Projektgeschäft Helmut Bodem, Peter Zeidler	101

14 Systemisches Flussmanagement Markus Strobel, Michael Berger	106
15 Projektkulturen kultivieren Helmut Strohmeier	117
16 Projektmanagement lernen durch konstruktive Lernprojekte Michael Rehm	127
17 Kontakt- und Teameffizienz im Projektmanagement Georg Pfreimer	131
18 Der Projektleiter als Spielgestalter Klaus Päßler, Christian Hoffmann	136
19 Auktion von Aufgaben im Projektmanagement Maik Dorl, Marten Huisinga	142
20 A-Plan® 2002 für Windows Bernhard Reichl	149
21 Die Autoren	159
22 Die Aussteller	187
23 Portraits	191
CONSENSA	192
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., GPM	193
IGS	194
ZIEL-Verlag GmbH	195

1 Zum Geleit

Cornelia Butz, Gerti Papesch, Gerhard Wilhelms

„Man darf den Wandel nicht einfach als etwas präsentieren, das ganz nett wäre. Er muss eine Überlebensfrage sein.“

David Swanson, amerikanischer Topmanager

Vor zwei Jahren fand an der Universität Augsburg die erste Fachtagung für Projektmanagement unter dem Titel **Dreh- und Angelpunkt für den unternehmerischen Erfolg** statt. Der rege Zuspruch dieser Veranstaltung unterstreicht die Bedeutung von Projektmanagement im unternehmerischen Alltag. Zahlreiche Aufgaben, die unter sich ständig verändernden Bedingungen erfüllt werden sollen, lassen sich nur durch äußerste Flexibilität bewältigen – die Methoden und Werkzeuge für diese Arbeitsprozesse jenseits jeder Routine liefert das Projektmanagement. Wandel zeigt sich bei der Betrachtung dieser Disziplin auf unterschiedlichen Ebenen – grundsätzlich stellt das Projektmanagement einen Pool an Instrumenten zur Verfügung, um sowohl Veränderungen des Unternehmens zu gestalten als auch den Erfolg auf äußerst variablen Märkten zu gewährleisten. Die verwendeten Methoden sehen sich mit immer neuen Anforderungen konfrontiert und unterliegen damit selbst einem fortlaufenden Veränderungsprozess. Darüber hinaus müssen sich die Projektverantwortlichen gerade bei längeren Projekten immer wieder bemühen, das einzelne Projekt neu auszurichten, wenn sich die Ausgangsbedingungen verändern. Dieses aktive Veränderungsmanagement bleibt allerdings nach der aktuellen Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement GPM zur Effizienz von Projekten in Unternehmen in fast der Hälfte der Langzeitprojekte auf der Strecke.

Eine Auseinandersetzung mit den Kapazitäten und Potenzialen der Veränderung im Großen und Kleinen anzuregen, ist das Ziel der zweiten Fachtagung für Projektmanagement. Dazu wurden einzelne Bereiche herausgegriffen, die Veränderungsprozesse im Besonderen reflektieren: Skills, Change Management und Projektmanagement in der Praxis. Der Tagungsband orientiert sich an der Grobstruktur der Tagung.

Bei der Betrachtung aller möglichen Veränderungen seitens der Tools und Skills bleibt die für das Projekt wichtigste, zugleich unkalkulierbarste, aber auch spannendste Größe stets die Selbe: der Mensch.

In der Organisation war diese zweite Auflage der Tagung im Vergleich zur ersten Fachtagung selbst diversen Veränderungen unterworfen. Die erste Fachtagung führten Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projektmanagement-Zertifikatskurses

aus dem kontaktstudium management unter Anwendung der neu erworbenen Methoden und Tools als Praxisbeispiel durch. Bei der Tagung im Herbst 2003 besteht das Tagungsteam aus drei Mitarbeitern des ZWW, die das Projekt Tagung mit wesentlich weniger Beteiligten, dafür aber mit sehr kurzen Kommunikationswegen bearbeitet haben. Ungewöhnlicherweise fungieren alle drei Mitarbeiter als Tagungsleiter.

Der vorliegende Tagungsband soll dazu dienen, für die Teilnehmer die Einzelveranstaltungen der Tagung darzustellen und über den Teilnehmerkreis hinaus möglichst viele Interessierte an den Ergebnissen und Impulsen der Veranstaltung teilhaben zu lassen.

Das Tagungsteam

2 Methoden des Risikomanagements in Projekten

Entwicklung – Stand – Trends
Heinz Schelle

Die Entwicklung in der Vergangenheit

Die Anfänge des Risikomanagements in Projekten wurden in den 1960iger und 1970iger Jahren sehr stark vom militärischen Auftraggeber (Department of Defense = DoD) der USA geprägt. Im Mittelpunkt standen Methoden zur quantitativen Risikobewertung.

Einige Schlagworte

- Analytic Hierarchy Process (AHP)
- PERT (stochastische Zeitplanung)
- GERT (stochastische Ablauf- und Zeitplanung)
- VERT (stochastische Zeit- und Kostenplanung)
- Entscheidungsbaumanalysen
- Monte-Carlo-Simulation
- CoCoMo (Constructive Cost Model)

Alle diese Ansätze sind in der Praxis gescheitert oder niemals erprobt worden. Das DoD ist in der Zwischenzeit längst zu einfacheren Ansätzen zurückgekehrt.

Eine Pioniertat des DoD war die Entwicklung des Leitfadens „Software Risk Abatement“ im Jahre 1988, der — grob gesprochen — als Werkzeug nur Checklisten verwendet.

Die Gründe für das Scheitern der quantitativen Methoden:

- Die Anwendung der Methoden, insbesondere der stochastischen Netzplantechniken, erfordert Informationen, die zumindest in frühen Projektphasen nicht vorhanden sind.
- Sie liefern einen Output, der für den Projektleiter bzw. den Auftraggeber von geringem Wert ist: „Der Erwartungswert der Projektdauer ist 36 Monate, das σ (Maß für das Risiko der Termineinhaltung; d. Aut.) ist 5 Monate.“
- Die Anwendung ist außerordentlich aufwändig (z. B. paarweiser Vergleich bei AHP).

- „Ein Manager lebt lieber mit ungelösten Problemen als mit Modellen, die er nicht versteht.“ (Little)
- Untersuchungen zeigen, dass viele Experten nicht bereit sind, Risiken mit subjektiven Wahrscheinlichkeiten zu bewerten.

Derzeitiger Stand

Es ist zu beklagen, dass neuere empirische Untersuchungen über die Verbreitung systematischen Projektrisikomanagements meines Wissens nicht vorliegen.

Mein subjektiver Eindruck aus rund 90 Industrieseminaren zum Thema „Projektmanagement“ in den letzten zehn Jahren: In den meisten Unternehmen wird allenfalls über Risikomanagement geredet, praktiziert wird es nicht. Im besten Fall werden Checklisten ohne Fach- oder Hintergrundwissen ausgefüllt, um den Controller nicht zu verärgern.

Einfache Methoden und Ansätze zur Identifizierung und Bewertung von Projektrisiken

Die wenigen Firmen, die Risikomanagement wirklich praktizieren, verwenden sehr einfache Methoden und Ansätze zur Identifizierung und Bewertung von Projektrisiken.

- Checklisten (z. B. sehr früh Rahmenchecklisten des VDMA)
- Leitfäden, um Risiken bewusst zu machen (z. B. Siemens Business Services)
- Risikoworkshops (z. B. Konzept von Franke für Lurgi)
- Einfache Portfoliotechniken (z. B. BMW)
- Szenariotechniken

Meine starke Vermutung ist, dass die laufende Überwachung von Risiken während der Projektdurchführung höchst selten praktiziert wird.

Weiterentwicklung von Methoden: Parabel

Ein Betrunkener sucht im Schein einer Straßenlaterne am Boden. Ein Polizist fragt ihn, wonach er suche. Antwort: „Nach meinem Haustürschlüssel.“ Der Polizist beteiligt sich einige Zeit erfolglos an der Suche. Dann fragt er: „Haben Sie den Schlüssel wirklich hier verloren?“ Der Betrunkene: „Nein, den Schlüssel habe ich da drüben verloren.“ „Warum suchen Sie dann hier?“ „Weil es hier heller ist!“

Meine These ist, dass wir den Schlüssel an der falschen Stelle suchen. Damit will ich sagen: Das Heil liegt nicht in der Entwicklung neuer Methoden. Wir müssen die vorhandenen nutzen und beim Akzeptanzproblem ansetzen.

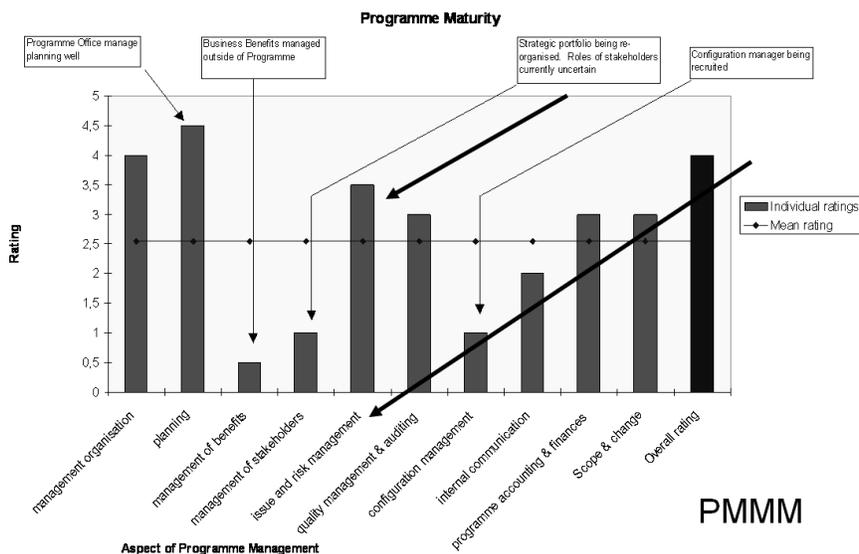
Es gilt der Satz von Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes: Außer man tut es!“

Trends

Einige Fakten und Trends, die zur Verbreitung von systematischem Risikomanagement beitragen könnten:

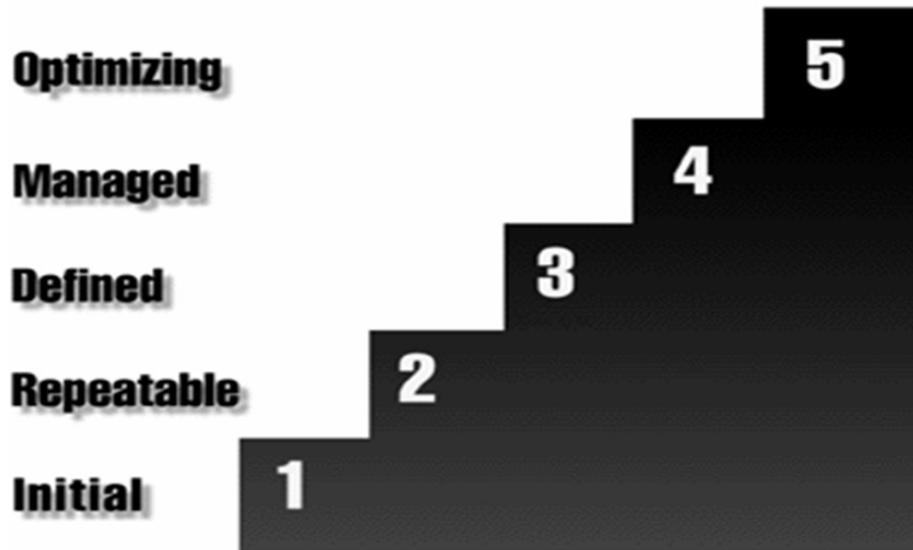
- Die Vorhaben werden komplexer. Internationale und interkulturelle Projekte nehmen zu.
- Vor allem im IT-Bereich scheitern viele Projekte vollständig (z. B. Standish- und Forrester Report, KPMG-Studie).
- Gesetzliche Vorgaben (u. a. KonTraGes, Basel II)
- Vorgehensmodelle (z. B. Spiralmodell), in denen auch Risikobetrachtung berücksichtigt wird, sind im Vordringen.
- Es werden immer mehr Projektbenchmarking-Modelle (z. B. CMM und PMMM) entwickelt (siehe Beispiele Seite 5).
- Weit verbreitete Handbücher (z. B. PMBOK des Project Management Institute of America und der PM-Leitfaden des Vereins Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) propagieren Risikomanagement.

Beispiel: Benchmarking Multiprojektmanagement



Hoffnung: Das Projektrisiko nimmt von Stufe zu Stufe ab.

Beispiel: CMM (Capability Maturity Model)



Auf der Stufe 1 (chaotic) sind Projekterfolge allenfalls durch heroische Anstrengungen der Mitarbeiter möglich.

Risikomanagement ist im CMM-Reifegradmodell Bestandteil des Prozessbereichs „Integrated Software Management“ (ISM) auf der Reifegradstufe 3 (defined).

Allerdings beschränkt sich CMM weitgehend auf Prozessrisiken. Andere Risiken wie etwa solche, die in der Softwaretechnologie oder bei den Projektbeteiligten liegen, werden nicht beachtet.

Versäumnisse und mögliche Weiterentwicklungen

Einige Hypothesen:

- Die **Akzeptanzproblematik** wurde bisher vernachlässigt.
- Es fehlen in den meisten Unternehmen noch **Frühwarnindikatoren**, die rechtzeitig auf drohende Risiken aufmerksam machen.
- Die Fähigkeiten von Projektbeteiligten, Risiken zu identifizieren und zu bewerten, lassen sich verbessern.

Die meisten Publikationen vermitteln den Eindruck, dass es sehr einfach ist, Risikomanagement in einer Big-Bang-Aktion einzuführen, wenn man nur die richtigen Instrumente hat.

Meine Vermutung ist jedoch, dass **Akzeptanzhindernisse** bei Einführung des Risikomanagements eher größer sein dürften, als bei anderen Elementen des Projektmanagements.

Organisationen, in denen es zur Kultur gehört, Probleme in Projekten so lange wie möglich zu verschweigen, werden erhebliche Schwierigkeiten mit systematischem Risikomanagement haben.

Einige Aussagen zum Risikomanagement:

- „Niemand liebt den Überbringer schlechter Nachrichten.“
(Sophokles, Antigone)
- „Ich möchte vor meinem Chef nicht als Miesmacher und risikoscheu dastehen.“
- „Dieses Projekt eröffnet mir erhebliche Karrierechancen. Warum sollte ich es durch Bedenken schlecht machen?“
- „Vor lauter Risiken sehen wir am Schluss keine Chancen mehr.“
- „Wenn wir das Projekt nicht machen, weil es uns zu riskant ist, macht es die Konkurrenz.“

Das folgende „persönliche Reifegradmodell“ von Hall für Risikomanagement in Projekten kann auch als Stufenmodell für die Entwicklung von Risikomanagement in Organisationen dienen.

	Stufe 1 Problem	Stufe 2 Abschwächung	Stufe 3 Prävention	Stufe 4 Antizipation	Stufe 5 Chance
Wunsch	Ich bin es leid, immer Feuerwehr zu spielen.	Ich möchte wissen, was schief gehen kann.	Ich möchte so handeln, dass ich mir hinterher keine Vorwürfe machen muss.	Ich möchte unsere Erfolgschancen kennen.	Ich möchte meine eigenen Ziele übertreffen.
Entdeckung	Ich bin zu beschäftigt, um über die Zukunft nachdenken zu können.	Ich bin mir der Risiken des Projekts bewusst, weiss aber nicht, wie ich es meinem Chef sagen soll.	Ich versuche, die Ursachen für meine potenziellen Probleme herauszufinden.	Ich kann durch eine regelmäßige Überprüfung des Projektstatus die Gefährdung von Projektzielen vorhersehen.	Ich identifiziere Chancen im Projekt, um besser als geplant zu sein.
Planung	Ich bin zu beschäftigt, um für den Notfall zu planen.	Ich mache Pläne für den Notfall.	Ich plane, um Probleme zu vermeiden.	Ich versuche meine Risiken so genau wie möglich zu quantifizieren, um mich auf die wichtigsten konzentrieren zu können.	Ich revidiere meine Planung, um aus den vorliegenden Informationen größtmöglichen Nutzen zu ziehen.
Verhalten im Projekt	Ich habe keine Angst.	Ich möchte meine Probleme nicht offen legen.	Ich teile meine Befürchtungen anderen mit, wenn ich gefragt werde.	Wenn ein Risiko quantifiziert werden kann, bekommen wir es auch in den Griff.	Risiken, die identifiziert wurden, werden bekämpft.
Messen	Ich glaube, dass Risikomanagement eine zu vage Angelegenheit ist, um von Wert zu sein.	Ich verfolge meine wichtigsten Risiken laufend.	Ich habe mir eine eigene Vorgehensweise entwickelt und sammle laufend Daten über den Projektstatus.	Ich nutze die Informationen über den Projektstatus, um die Risikoplanung zu aktivieren.	Ich kalkuliere den möglichen Verlust versäumter Chancen.

Fortsetzung nächste Seite ...

	Problem	Abschwächung	Prävention	Antizipation	Chance
Verbessern	Ich bin zu beschäftigt, um etwas verbessern zu können.	Ich vermeide Fehler, die meine Karriere gefährden könnten.	Ich versuche, Probleme und Überraschungen für das Projektteam zu vermeiden.	Bei Fehlentwicklungen steuere ich dagegen, um die Projektziele trotzdem zu erreichen.	Meine guten Ideen machen den Unterschied aus.

Frühwarnindikatoren

Allgemein verwendbare Indikatoren sind z. B. der Earned Value (Ist-Fertigstellungswert), der den Istkosten gegenübergestellt wird, und regelmäßige Restkostenschätzungen.

Für Softwareprojekte definiert das DoD eine Reihe von quantitativen Frühwarnindikatoren, z. B.

- eine sich abzeichnende Termin- und/oder Kostenüberschreitung, die 10 % und mehr über dem Zeitpuffer bzw. der Kostenreserve liegt,
- eine Zunahme der Projektanforderungen von 50 % und mehr pro Jahr,
- eine nicht angeordnete, sondern freiwillig sich vollziehende jährliche Personalfuktuation von 10 % und mehr.

Einige erfahrene Projektleiter nutzen „weiche Informationen“ für die Frühwarnung, wie die Aussage eines für viele Softwareprojekte verantwortlichen Managers zeigt: „Ich weiß, dass das Projekt bald in eine Krise gerät, wenn meine Leute nach Arbeitsschluss nicht mehr zusammen auf ein Bier gehen.“

Einige Anforderungen an Frühwarnindikatoren:

- hohe prognostische Relevanz
- leicht zu erfassen
- schwer manipulierbar
- kumulativer Effekt: je mehr Indikatoren sich verschlechtern, um so verlässlicher ist die Warnung.

Verbesserte Fähigkeiten zur Risikoeinschätzung

„When people have trouble discussing risk, we should ask them instead about their concerns, doubts, issues and uncertainties. Because identifying perceived risk is difficult for most people, frame risks in terms of the unknowns that may prevent them from achieving their goals.“

For example ask:

„What are your assumptions?“

instead of

„What are your risks?“

(E.M. Hall)

Bei dieser Fragestellung setzt eine vereinfachte Variante des dialektischen Verfahrens SAST (Strategic Assumptions Surfacing Technique) von Mason und Mitroff an.

Eine kurze, vereinfachte Darstellung des Ablaufs sind folgende vier Schritte:

Schritt 1: Aufbauend auf der Projektdefinition wird im Team eine möglichst vollständige Liste der Stakeholder erstellt.

Schritt 2: Generierung von Annahmen über die Stakeholder. Frage: „Welche Annahmen über die Stakeholder müssen getroffen werden, damit die Projektziele erreicht werden?“

Schritt 3: Herausarbeiten relevanter Annahmen. Mit Hilfe von Gegenhypothesen wird geprüft, ob die Projektziele gefährdet sind, wenn die Annahmen nicht zutreffen.

Schritt 4: Klassifikation und Priorisierung von Annahmen in einer Portfoliodarstellung (Abbildung 2.1).

Meine Kritik am üblichen Vorgehen in Organisationen: Für alles und jedes werden heute Menschen geschult, nur für das Schätzen von Projektparametern wie Zeit, Kosten und Risiken gibt es keine Schulung.

Die Psychologie des Schätzens hat eine Reihe von Grundlagen erarbeitet, die für die Schulung von Mitarbeitern herangezogen werden.

In umfangreichen Untersuchungen wurde festgestellt, dass Fachleute bei Schätzungen einer Reihe von motivationalen und kognitiven Einflüssen unterliegen, die zu verzerrten Schätzungen führen.¹

Beispiel

Eine kognitive Einflussgröße unter mehreren ist die sogenannte Availability: Schätzer neigen dazu, ein Ereignis mit umso größerer Wahrscheinlichkeit zu belegen, je mehr es in ihrer Vorstellungswelt liegt.

¹Empfehlenswerte Literatur hierzu: Morgan, G.M.; Henrion, M.: Uncertainty. A Guide to Dealing with Uncertainty in Quantitative Risk and Policy Analysis – Cambridge 1990



Abbildung 2.1: Klassifizierung von Annahmen: Beispiel IT-Projekt

Wie kann man dieses Problem angehen?

Man kann den befragten Experten die Faktoren, die zu verzerrten Schätzergebnissen führen, bewusst machen.

Man kann den Fachmann auffordern, die Gründe für seine Schätzung anzuführen und damit seine Annahmen offen zu legen (z. B. bei den Befragungsmethoden Delphi und Breitbanddelphi).

3 Erfolgreiches Multiprojektmanagement durch intelligenten Projektsupport

Reinhold Nowak

Die Entwicklung von innovativen Produkten bildet im globalen Wettbewerb eine wesentliche Grundlage für die Sicherung des mittel- und langfristigen Erfolgs von Unternehmen.

Eine hohe Kreativität der Mitarbeiter, die Entwicklung von kunden- und marktorientierten Produkten und ein effizienter Produktentwicklungsprozess mit kurzer „time to market“ haben einen entscheidenden Einfluss auf das Betriebsergebnis. Optimierungen in den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten führen nicht nur zu schnelleren Markteinführungen, sondern auch zu höheren Marktausschöpfungen. Allerdings führen diese Maßnahmen auch zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen, im Allgemeinen ohnehin knappen Ressourcen und damit zu einer stärkeren Belastung der involvierten Linienstrukturen. Kompetenz- und Kapazitätsengpässe in so genannten Flaschenhalsbereichen sind die Problemfelder einer Multiprojekt-Struktur.

Insbesondere in größeren Firmen ist die Implementierung eines Multiprojektmanagementsystems eine besondere Herausforderung an die F&E Abteilungen und an das Projektmanagement. Im Regelfall sind begrenzte Ressourcen gleichzeitig auf mehrere Projekte zu verteilen, die sich in einer Reihe von Kriterien deutlich unterscheiden. Zum Beispiel gehören Komplexität, Bedeutung, Risiko und Umfang zu den prägenden Merkmalen, die in Projekten jeweils in sehr unterschiedlicher Gewichtung auftreten. Die Verschiedenheit der Projekte, die unterschiedliche Laufzeit und die differierenden Lebenszyklusphasen führen zu Interdependenzen, welche die organisatorische Ausgestaltung und die Belastung von Projekt- und Linienorganisation stark beeinflussen. Als wesentliche Aufgabe des Multiprojektmanagements ist in diesem Zusammenhang aus den unterschiedlichen Erfolgsbeiträgen, welche die einzelnen Projekte durch gezielten Einsatz der Ressourcen erbringen, das Maximum an Wachstums- und Profit-Potenzial zu erschließen.

Gravierende Abweichungen vom Plan, vorzeitig beendete oder neu aufgenommene Projekte erfordern eine laufende Priorisierung und Bewertung des Projektportfolios. Führen diese Entscheidungen zu Veränderungen in der übergeordneten Zielsetzung und werden bestimmte Projekte deutlich stärker forciert als andere, entstehen Verzerrungen in der Ressourcenverteilung. Daraus entstehende Konfliktsituationen können Auswirkungen auf die Qualität der Ergebnisse und auf die Motivation der

Mitarbeiter haben. Die Entscheidungen sind deshalb durch eine fundierte Datenlage und eine sorgfältige Bewertung abzusichern und unter Einbeziehung verschiedener Funktionen im Team zu treffen. Die 3M ESPE AG ist seit vielen Jahren als Anbieter von innovativen Dentalprodukten für den Zahnarzt und das Dentallabor bekannt. Zum Kernbereich zählen Verbrauchsmaterialien wie Präzisions- und Situationsabformmassen, provisorische Kronen- und Brückenkunststoffe, Zahnfüllmassen und Zahnzemente. Bekannt ist 3M ESPE für innovative Applikationsverpackungen.

Die Produktpalette umfasst weiterhin Kunststoffverblendmassen für Zahntechniker und Lokalanästhetika. Im Sinne der Kundenorientierung ist die Entwicklung von Verarbeitungsgeräten für die eigenen Produkte zwingend erforderlich.

Die Entwicklung von innovativen Verbrauchsmaterialien für den Zahnarzt zur Versorgung von Zahndefekten ist eine besondere organisatorische Herausforderung. Auf einer sehr breiten chemischen und technischen Basis werden kundenorientierte Produkte entwickelt, die oftmals erst im Zusammenspiel von Chemie und Technik eine für den Anwender brauchbare Problemlösung bieten. In dieser Multiprojekt-Komplexität können besonders leicht Interdependenzen entstehen, die ohne Multiprojektsteuerung zu massiven Fehlentwicklungen in den Einzelprojekten führen können.

Im vorliegenden Fallbeispiel wird gezeigt, wie es durch den Aufbau eines ganzheitlichen Multiprojektmanagement-Systems gelang, die Projektlaufzeiten für die Produktentwicklung merklich zu verkürzen und die jährliche Anzahl von Neuprodukteinführungen deutlich zu steigern. Gleichzeitig konnte der Anteil an realisierten Durchbruchinnovationen erhöht werden. Aufgrund der Anzahl der Produktentwicklungsprojekte und deren unterschiedlicher Laufzeit wurde ein Matrix Projektmanagement aufgebaut, indem die Projektleiter als temporär Verantwortliche auf personelle Ressourcen einer funktionalen Linieneinheit zugreifen. Diese „Teilzeit-Projektleiter“ bilden zusammen mit den einzelnen Arbeitspaketverantwortlichen eine temporäre Organisationseinheit, die für die Realisierung des Projektvorhabens verantwortlich ist. Es ergibt sich dadurch eine Kompetenzteilung zwischen der funktionalen Linieneinheit, die für das „WIE“ zuständig bleibt, und dem temporären Projekt Team, das für das „WAS“ und „WANN“ zuständig ist. Mit der Implementierung der Projektorganisation wurde ein Projekt Support eingerichtet, der unter anderem als verantwortliche Stelle für die Projektorganisation ähnlich wie ein dezentrales Projektcontrolling den Planungsprozess und die Projektdurchführung unterstützend begleitet. Durch solide Kenntnisse im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich bilden die Mitarbeiter im Projekt Support eine intensive Schnittstelle zum zentralen Controlling. Gemeinsam wird sichergestellt, dass die wirtschaftlichen Projektziele dem strategischen und operativen Planziel entsprechen und im Projektergebnis erreicht werden. Bereits in der Konzeptphase werden durch Zielkalkulationen und Sensitivitätsanalysen die projekt- und produktbezogenen Chancen und Risiken ausgelotet (z. B. Target Costing).

Durch die Eingliederung des ehemaligen mittelständischen Unternehmens ESPE Dental AG in den US Konzern 3M unter Beibehaltung der F&E in Deutschland stellt

sich für die Projektadministration die zusätzliche Herausforderung, in einer internationalen Konzerndivision mit Produktentwicklungsschwerpunkten in zwei Ländern Projekte centerübergreifend zu koordinieren. Um die Ressourcen beider F&E Einheiten auf die richtigen Projekte zu konzentrieren, wurde zusätzlich zu den vorhandenen Business Teams, die als Projektauftraggeber die Einzelprojekte monitorieren, ein übergreifendes Projektsteuerungscommittee (PSC) eingerichtet, das für die Reviews der einzelnen Prozessphasen center-übergreifend zuständig ist. Im Vorfeld musste aus den in beiden Organisationen vorhandenen Projektmanagementsystemen ein einheitlicher Prozess mit einheitlicher Terminologie geformt werden. Der Projekt Support konnte hier als verfügbare und kompetente Ressource für eine schnelle und sinnvolle Zusammenführung der beiden Systeme besondere Dienste leisten.

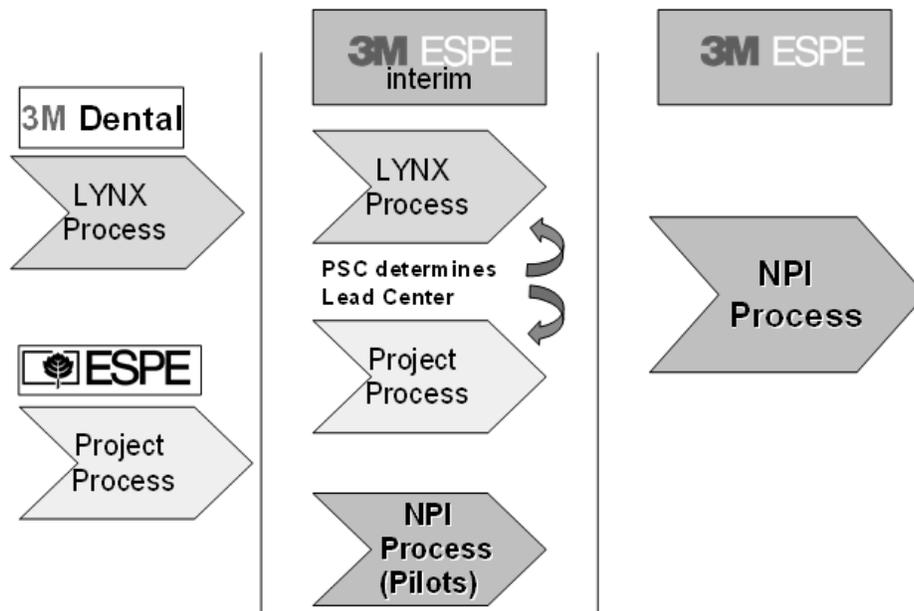


Abbildung 3.1: Aus zwei Prozessen einen NPI Prozess gestalten

Das zwei Standorte verbindende Multiprojektmanagement der 3M Dental Division umfasst den Neuprodukt-Entwicklungsprozess (NPI) beginnend vom Ideenmanagement bis über den Zeitpunkt der Markteinführung des Produktes hinaus. Der Gesamtablauf ist in einzelne Phasen geteilt, die jeweils durch Meilensteine voneinander getrennt sind. Die gegenseitige Beeinflussung von Problemlösungsprozess und Zielbildungsprozess sowie sich ändernde äußere Rahmenbedingungen erfordern die Überprüfung der Zielvereinbarungen an diesen festgelegten Meilensteinen im Projektverlauf. Die Bewertung der jeweils vorliegenden Projektergebnisse unter Berücksichtigung der sich abzeichnenden Entwicklungen des Umfeldes ist die Basis für die Entscheidung über die Freigabe der nächsten Phase durch das PSC.

Das Ideenmanagement

Etwa 140 Mitarbeiter haben Zugang zu einer Ideendatenbank, in der sie eigene Ideen ablegen, aber auch die Ideen der Kollegen lesen können. Durch gezieltes Pipeline Management werden aus der Ideendatenbank fortlaufend die besten Ideen ausgewählt und als Machbarkeitsstudien oder Marktuntersuchungen auf den Weg gebracht. Eine „real-win-worth“-Matrix objektiviert die Bewertung der Ideen und sichert die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

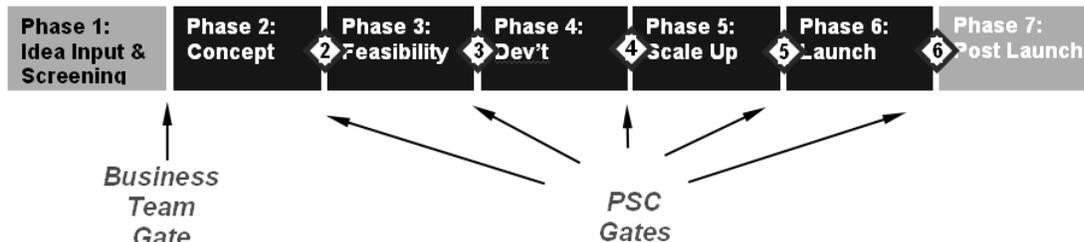


Abbildung 3.2: Der Neuprodukt-Einführungsprozess

Innerhalb der Matrixorganisation bewerten Businesssteams produktorientierte Ideen und Technologieteams technologische Ideen. Sie entscheiden über die Aufnahme des Themas in eine Konzeptphase.

Das Projektsteuerungscommittee (PSC)

Das Ergebnis der Konzeptphase bildet den Projektantrag, der vom sogenannten Projektsteuerungscommittee bewertet und entschieden wird. Das PSC ist aus dem oberen Management der Bereiche F&E, Produktion, Marketing/Business-Teams, Qualitätsmanagement und Finanzen besetzt. Standortübergreifende Mitglieder sichern die Einbeziehung beider Center in die Entscheidungen.

Die wesentlichen Funktionen des PSCs sind:

- Unterstützung und Bereitstellung der Ressourcen für den Entwicklungsprozess aus allen funktionalen Bereichen
- Gate Reviews zwischen entscheidenden Projektphasen
- Priorisierung bestehender Projektanträge

In den monatlichen Treffen des PSCs werden Projekte entsprechend dem aktuellen Meilensteinstatus von den Projektleitern präsentiert und vom PSC bewertet. Zusammen mit den Business Teams als Projektauftraggeber werden kritische Entscheidungen zu den einzelnen Meilensteinen getroffen. Die Business Teams bilden

die für Innovationsprojekte benötigten Projektpromotoren. Sie helfen mit ihrer fachlichen und hierarchischen Stellung, auftretende Widerstände gegen Innovationsprojekte zu überwinden. Die meisten Entscheidungen zu einzelnen Projekten haben Auswirkungen bezüglich Gewichtung, Ressourcen und Zeitschiene für die übrigen Projekte. Deshalb wird die Liste der Projekte monatlich durch das PSC bezüglich Priorisierung überarbeitet und dem optimalen Ressourceneinsatz angepasst.

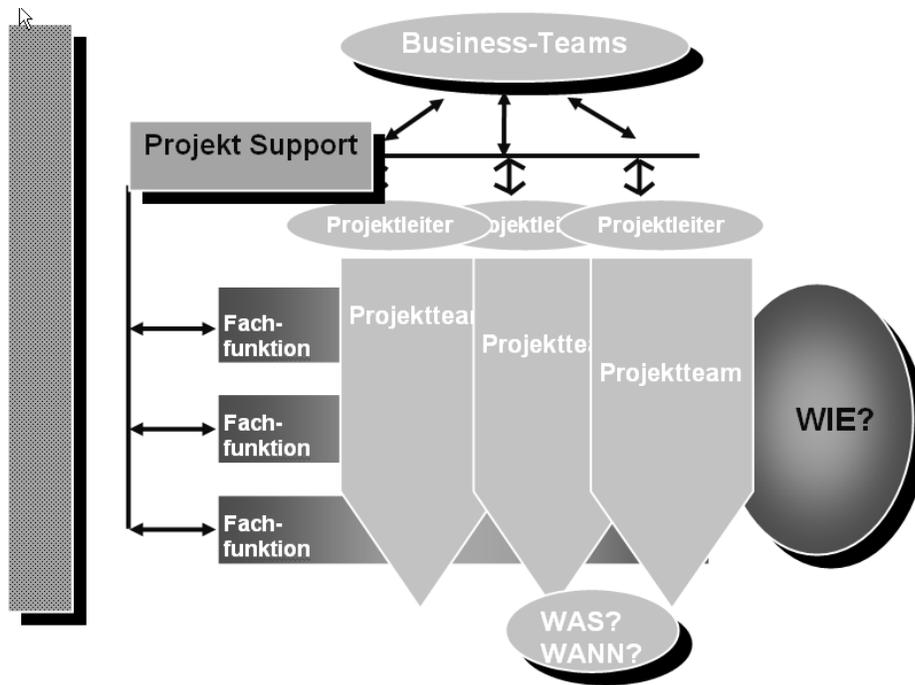


Abbildung 3.3: Struktur der Matrixorganisation

Der Projekt Support

Der Projekt Support bildet die administrative und informelle Drehscheibe für das Multiprojektmanagement. Er plant, koordiniert und moderiert alle PSC Meetings und informiert die Organisation über die aktuellen Entscheidungen. Er bildet die administrative Klammer für die Projektleiter und ist für deren Ausbildung verantwortlich. Als dezentrales Projektcontrolling erarbeitet er Kennzahlen und Projektberichte für die Steuerung der Kapazitäten und Kosten bei der Produktentwicklung und übernimmt unterstützende Aufgaben wie

- Support für ca. 30 Projektleiter
- Strategische Weiterentwicklung des Projektablaufs
- Integration von Vorgaben und Initiativen des 3M Konzerns
- Karriereschiene

- Training aller Projektbeteiligten
- Interne Projektzeiterfassung
- Projektcontrolling und F&E Controlling
- Cockpit / Kennzahlen / Reporting
- Projektdokumentation ISO / FDA
- Strategische / operative Kapazitätsplanung (Support)
- Software Administration (z.B. SAP PS, MS Project)

Durch laufende Projektmanagementschulungen werden für den Mitarbeiter übergreifende Zusammenhänge transparent. Schulungen zu den einzelnen Arbeitspaketen erhöhen das Wissen und Verständnis für die Tätigkeiten anderer Bereiche. Notwendige Änderungen und Anpassungen des Multiprojektmanagementsystems werden mit den Beteiligten abgestimmt und umgesetzt. Durch die Mitarbeit in Projekten eröffnet sich für die Mitarbeiter eine zusätzliche Möglichkeit zur Förderung der eigenen Karriere.

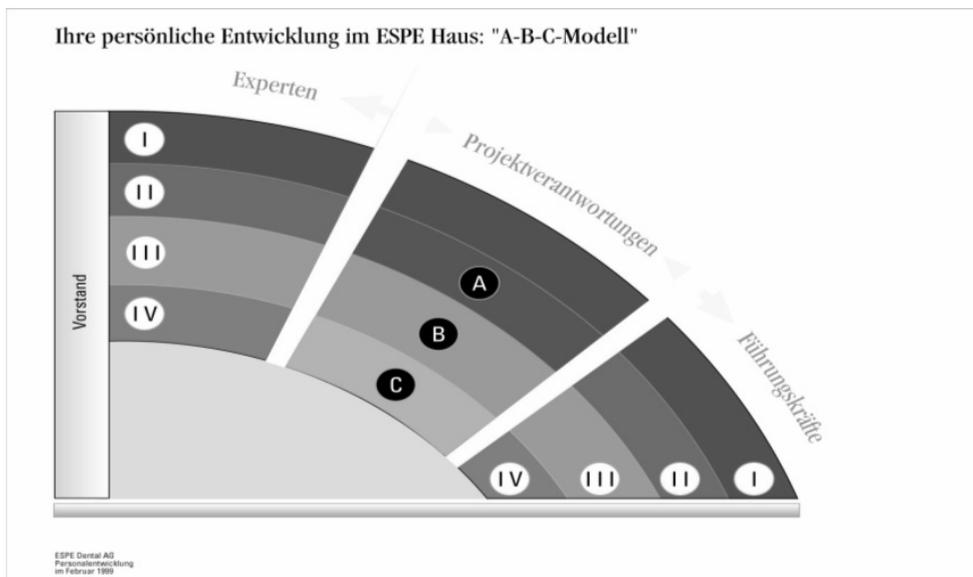


Abbildung 3.4: Entwicklungsperspektiven und Incentives auf mehreren Ebenen

Der Projekt Support erstellt die wesentlichen Regelungen der Projektmanagementorganisationsstruktur zu den Themenkreisen:

- Projektmanagementtechniken
- Regelungen für die Mitarbeiter
- Fachliche Durchführung der Projekte
- Dokumentation
- Globale Integration projektbezogener Prozesse

Er ist zentraler Ansprechpartner für interne und externe Audits, insbesondere bezüglich Projektdokumentation und Projektmanagementregelungen.

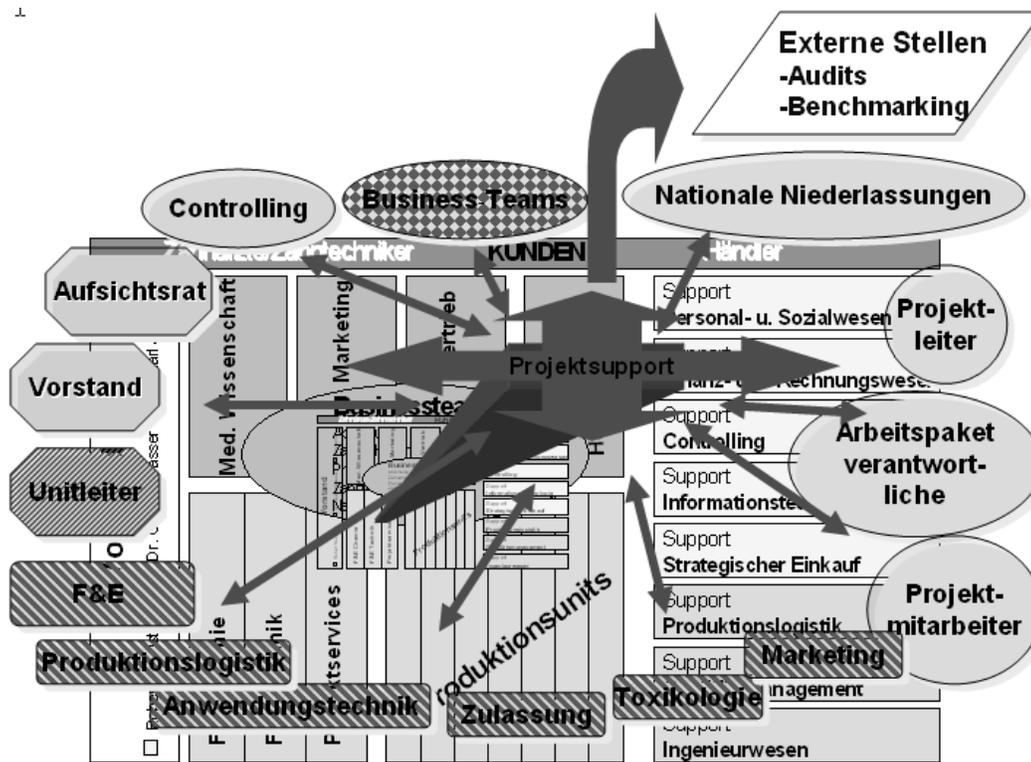


Abbildung 3.5: Der Projekt Support als Informationszentrum

Der Projektleiter (PL)

Der Projektleiter wird vom Auftraggeber in Abstimmung mit dem jeweiligen Vorgesetzten für die Dauer des Projektes benannt. Entsprechend dem vereinbarten Zeitbudget wird er anteilig von seinen Linienaufgaben freigestellt. Einem unerfahrenen Projektleiter kann der Auftraggeber einen erfahrenen Projektleiter als Paten zur Seite stellen, der ihn in allen organisatorischen Fragen berät. Hauptamtliche Projektleiter sind nicht vorgesehen.

Der Projektleiter ist der zentrale Ansprechpartner für alle Fragen im Rahmen seiner Projektabwicklung. Er ist verantwortlich für die Projektbearbeitung nach den Zielvorgaben des Auftraggebers, die im Pflichtenheft festgehalten sind. Dies beinhaltet im Besonderen die Verantwortung für die Einhaltung der Termine, des Projektbudgets (Kostenverantwortung) und des Inhalts (Produktverantwortung).

Der Projektleiter wählt in Absprache mit den Linienvorgesetzten entsprechend einen für die Arbeitspakete Verantwortlichen aus und bestimmt damit die Zusammensetzung des Projektteams. Je nach Erfordernis wählt er aus dem Projektteam ein Projektkernteam aus, das ihn besonders organisatorisch im Projektlauf unterstützt und vertritt. Er vereinbart und koordiniert mit den Projektteammitgliedern (Arbeitspaketverantwortlichen) die zu bearbeitenden Arbeitspakete und Aktivitäten. Er erstellt in Abstimmung mit den Arbeitspaketverantwortlichen einen Projektplan. Der

Projektplan wird vom Projektleiter regelmäßig aktualisiert.

Gegenüber den Projektteammitgliedern hat der Projektleiter Weisungsbefugnis bezüglich des „Was“ und „Wann“. Er steuert sein Team als „Primus inter Pares“. Im Falle von Abweichungen im Projektverlauf initiiert er sofortige Anpassungsmaßnahmen. Bei gravierenden Abweichungen informiert er den Auftraggeber.

Zu bestimmten Zeitpunkten berichtet er in PSC Reviews über den Projektverlauf (Meilensteinberichte, Projektfortschrittsberichte). Er verantwortet die Projektdokumentation und das Berichtswesen seines Projektes. Er hält die „Spielregeln“ des 3M ESPE-Projektmanagements, die relevanten Verfahrensanweisungen und Arbeitsvorschriften ein. Am Projektende diskutiert der Projektleiter den Projektverlauf und die Projektmitarbeit mit seinen Arbeitspaketverantwortlichen und legt fest, welche Teammitglieder eine Projektprämie erhalten.

Das Projektteam

Als Arbeitspaketverantwortliche repräsentieren die Mitglieder des Projektteams die jeweiligen Arbeitspakete im Projekt. Demzufolge bildet das Projektteam die personelle und funktionale Schnittstelle von Linienfunktion und Projektmanagement.

Das Team ist zeitlich und aufgabenbezogen auf das Projekt begrenzt. Die Zusammensetzung des Teams ist über die Dauer des Projektes konstant. Je nach Projektphase ist die Mitarbeit im Team jedoch unterschiedlich intensiv.

Bei den regelmäßigen, agendagesteuerten Teamsitzungen nehmen diejenigen Teammitglieder teil, deren Arbeitspakete in der jeweiligen Phase bearbeitet werden. Zur Aufrechterhaltung der Transparenz wird jedes Teammitglied über die Ergebnisse und Beschlüsse der Teamsitzungen informiert (Protokoll).

Der Arbeitspaketverantwortliche (APV)

Das Projektteammitglied repräsentiert sein Arbeitspaket im Projektteam. Als Verantwortlicher für ein Arbeitspaket repräsentiert er damit die mit der Bearbeitung des Arbeitspakets betroffene(n) Unit(s). Der Arbeitspaketverantwortliche wird vom Projektleiter in Absprache mit dem jeweiligen Linienvorgesetzten ausgewählt. Die Inhalte des übernommenen Arbeitspakets stimmt er mit dem Fachvorgesetzten ab.

Für das von ihm übernommene Arbeitspaket verantwortet er die sach- und termingerechte Durchführung der Aktivitäten sowie deren Kosten und die Dokumentation des Arbeitspaketes.

Er kann die Erledigung seines Arbeitspaketes einfordern, die er mit der(n) betroffenen Unit(s) geplant und abgestimmt hat. Er unterstützt die Erreichung der Projektziele durch fachbezogene Anregungen und Überlegungen und hilft bei der Optimierung der Planung, insbesondere durch Offenlegen der Chancen und Risiken

im Projektdesign. In seiner Funktion als Schnittstelle zwischen Projekt und Linie sorgt er für einen reibungsarmen Informationsfluss aus der Unit in das Projekt (Projektleiter und Projektteam) bzw. aus dem Projekt in die Unit. Er unterstützt diesen Informationsfluss durch seine Arbeitspaketfortschrittsberichte.

Erkennbare Abweichungen werden frühzeitig und unverzüglich an den Projektleiter gemeldet. In den Phasen des Projektes, in denen sein Arbeitspaket aktiv bearbeitet wird, nimmt er an den Sitzungen des Projektteams teil. Alle Projektbeteiligten, insbesondere aber der Projektleiter, müssen sich den sprachlichen und führungs-technischen Herausforderungen eines international gemischten und räumlich getrennten Teams stellen.

Projektablaufdokumentation

Definierte vorgegebene Formulare, Checklisten und Templates für die einzelnen Phasen, Reviews und Präsentationen bilden zusammen die Projektablaufdokumentation. Sie dient dazu, qualitätsrelevante Entscheidungen zu Kosten, Terminen und Ressourcen vor und nach Ablauf des Projektes nachvollziehen zu können. Sie ist Bezugspunkt für Aktivitäten nach Projektabschluss, wie z. B. die Produktpflege. Zusätzlich gehört zur Projektablaufdokumentation ein Projektplan, den der Projektleiter erstellt und monatlich aktualisiert.

Für die pünktliche, korrekte Erstellung und Verteilung der Projektablaufdokumentation sowie deren Weitergabe an den Projekt Support ist der Projektleiter verantwortlich. Diese Dokumente werden für beide Standorte elektronisch zugänglich in einer eNPI-Datenbank abgelegt.

Systemunterstützung

Effizientes Projektmanagement und Projektcontrolling benötigen ein entsprechendes Projektplanungstool. Im vorliegenden Fallbeispiel wurde mehrere Jahre mit „Antilope“, einem professionellen Multiprojektmanagementtool, gearbeitet. Im Rahmen der SAP/R3 Einführung wurde aus Gründen der Datenintegration auf das SAP/R3 PS Modul zur Steuerung von Projekten umgestellt. Aus den Projektstammdaten werden Standardberichte wie Meilensteintrendanalyse, Kosten und Terminübersichten (Cockpit), aber auch individuelle Einzelberichte aus der Multiprojekt-sicht für die Linienfunktionen und für das PSC erstellt. Für Projektleiter gibt es Projekteinzelberichte und Ressourcenauswertungen. Alle Projektdaten werden zentral in einer Metrics Datenbank gesammelt und stehen so auch historisch zur Verfügung, um langfristige Trends zu ermitteln. Insbesondere für die Budget- und Terminplanung von neuen Projekten ist die Möglichkeit, in die Historie von vergleichbaren früheren Projekten zu sehen, sehr hilfreich.

Einführung einer Multiprojektmanagementorganisation mit Projekt Support

Die Einführung des Projektmanagementsystems war im vorliegenden Fallbeispiel ein mehrjähriger Entwicklungsprozess, der von der Umwandlung einer Linienorganisation in eine Matrixorganisation begleitet wurde. Als wesentliche Erfolgsfaktoren der erfolgreichen Einführung des Multiprojektmanagements sind zu nennen:

- Einbindung der Mitarbeiter in die Konzeption und Implementierung
- Einführungsworkshops mit den F&E-Abteilungen
- Schulungen (Transparenz, Kommunikation)
- Aufbau eines Projekt Support als Prozess Owner
- Schaffung eines Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerks
- Betonung der Karriereschiene „EXPERTE“
- Beachtung des internen Kunden
- Schaffung eines einheitlichen organisatorischen Aufbaus (Project Steering Committee → Business teams → Projektleiter → Team aus APVs)
- Ein einheitlicher NPI-Prozess über beide Standorte

Als messbare Ergebnisse wurden erreicht:

- Eine Reduktion der durchschnittlichen Projektlaufzeit um ca. 35 %
- Die dreifache Anzahl an jährlichen Neuprodukteinführungen
- Mehr Durchbruchinnovationen
- Eine hohe Motivation und Kreativität der Mitarbeiter

4 Zertifizierung von Projektleitern

Konzepte zur effizienten Zertifizierungsvorbereitung von Projektmanagern
Peter Miez-Mangold

4.1 Das Blended-Learning-Programm „Grundlagen Projektmanagement“

Anlässlich der Fachtagung Projektmanagement 2001 an der Universität Augsburg hatten wir das zielgruppenspezifische Qualifizierungskonzept „Grundlagen Projektmanagement“, das dem Ansatz des Blended Learning folgt, vorgestellt¹. Dieses Qualifizierungskonzept richtet sich an Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter sowie Projektleiterinnen und Projektleiter und integriert herkömmliche Classroom-Trainings mit einem Web-based Training (WBT) sowie einer Projektsimulation.

Die Anforderungen an das Lernkonzept waren:

- ein sehr gutes Kosten- / Nutzenverhältnis,
- eine ausgeprägte Teilnehmerorientierung,
- ein kompaktes Kursszenario mit einer relativ kurzen Kursdauer von sechs bis acht Wochen.

Im Hinblick auf die Teilnehmerakzeptanz und den Lernerfolg haben wir bereits 2001 auf die Bedeutung der Kombination von E-Learning-Angeboten und Präsenzveranstaltungen hingewiesen. Präsenzveranstaltungen ergänzen die E-Learning-Phasen z. B. am Kursbeginn zur Einführung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, während des Kurses zum Erfahrungsaustausch untereinander und am Kursende zur Zusammenfassung des Gelernten. Auch die weiteren Kriterien zur Erreichung der Teilnehmerakzeptanz haben sich nicht geändert:

- die Übungs- und Interaktionszentrierung der mediengestützten Bestandteile (WBT-Kurs, Planspiel) sind von elementarer Bedeutung,
- die Fortschrittskontrolle für die Lernenden und die Telecoaches unterstützen die Lernbereitschaft signifikant,

¹Vgl. Miez-Mangold 2001

- Telecoaching, d.h. die Begleitung und Betreuung der Teilnehmer während der selbstorganisierten Lernphasen, ist unerlässlich.

Inzwischen haben mehrere tausend Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Lernangebot im Blended Learning-Modus bearbeitet. Das Web-based Training ist in nunmehr acht Sprachversionen verfügbar. Ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis konnte erreicht werden durch den relativ hohen Anteil von selbstorganisierten Lernphasen. Die ausgeprägte Teilnehmerorientierung kommt einerseits durch den hohen Interaktionsgrad des Web-based Trainings, andererseits durch das Telecoaching als integralem Bestandteil des Konzeptes zum Ausdruck.

4.2 Ziel: Zertifizierungsvorbereitung mit Blended Learning

Nachdem der Blended-Learning-Ansatz zur Grundlagenausbildung von Projektpersonal inzwischen einen hohen Reifegrad erreicht hat, soll basierend auf dem Grundlagenkurs in einem weiteren Entwicklungsschritt bis zum Jahresende 2003 nun das Blended Learning Programm „PM advanced“ entstehen. Ziel ist die Entwicklung eines neuen, umfangreicheren Kurses, der den Teilnehmern eine zielgerichtete Vorbereitung auf eine Projektmanagement-Zertifizierung ermöglicht².

Dabei sollen die Anforderungen der zwei führenden Zertifizierungsanbieter, der International Project Management Association (IPMA) und des Project Management Institute (PMI), berücksichtigt werden.

4.2.1 Das IPMA Four Level Certification System

Das Zertifizierungssystem der IPMA ist vierstufig³:

- Level A: Programme or Projects Director
- Level B: Project Manager
- Level C: Project Management Professional
- Level D: Project Management Practitioner

Der Anspruch von „PM advanced“ zielt auf die Zertifizierungs-Level C und D.

²Vgl. Sauter 2003

³Vgl. Caupin u. a. 1999

4.2.2 Project Management Institute (PMI)

Basierend auf den Inhalten des PMBOK Guide⁴ bietet das Project Management Institute (PMI) zwei Zertifikate an:

- Certified Associate in Project Management (CAPM)
- Project Management Professional (PMP)

Quantitativ hat hier das PMP-Zertifikat überragende Bedeutung. Der Anspruch von „PM advanced“ zielt auf beide Zertifizierungsmöglichkeiten.

4.2.3 Projektprozesssicht und Zertifizierungssicht

Der Kurs soll so aufgebaut sein, dass Teilnehmer mit der Projektprozesssicht (Grundlagen und logischer Projektablauf) einsteigen, aber auch auf die Zertifizierungssicht (IPMA- bzw. PMI-Struktur) wechseln können. Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden zufallsgesteuerte Zertifizierungsfragen abrufen und im Sinne einer Gap-Analyse Hinweise erhalten können, in welchen Lektionen ein weiteres Studium erforderlich ist. Die Inhalte werden – wo immer möglich – im Standardkurs angeboten. Nur wenn IPMA- oder PMI-Anforderungen so spezifisch sind, dass dies nicht möglich ist, werden als Zusatz spezifische Module angeboten werden.

4.3 Anforderungen an die Ausgestaltung des Blended Learning-Angebotes „PM Advanced“

4.3.1 Blended Learning

Blended Learning bezeichnet grundsätzlich das Szenario eines Lernangebotes, bei dem „herkömmliches Lernen“ in Präsenzveranstaltungen mit E-Learning kombiniert wird. Blended Learning ermöglicht es den Teilnehmern, unabhängig von Zeit und Ort zu lernen, zu kommunizieren, sich zu informieren sowie Wissen und Erfahrungen auszutauschen. Hinzu kommen die persönlichen Beziehungen der Lernenden innerhalb einer Lerngruppe und mit dem Trainer⁵.

4.3.2 „PM advanced“

Die curriculare und methodische Planung vom „PM advanced“ ist inzwischen abgeschlossen. Im Rahmen der weiteren Produktspezifikation wird nun zur Zeit daran

⁴Vgl. Project Management Institute 2001

⁵Vgl. Jechle 2003

gearbeitet, jeweils eine eindeutige IPMA- und PMI-Referenzierung der Inhalte zu erstellen. Voraussichtlich wird das Web-based Training PM advanced 16 Module mit total 74 Lektionen umfassen. Die folgende Tabelle zeigt eine grobe Inhaltsübersicht.

No.	Module	No.	Module
1	Project Launch	9	Closing
2	Planning	10	Risk Identification and Quantification
3	Managing the Scope	11	Risk Response and Control
4	Activities and Scheduling	12	Configuration Management
5	Resources and Cost	13	Quality Management
6	Work Execution	14	Procurement Management
7	Team Development	15	Management Skills
8	Controlling	16	Projects and Business

Tabelle 4.1: Module des Web-based Trainings „PM advanced“

Die Lernzeit zur Absolvierung des WBT wird bei ca. 30 Stunden liegen. Für die teilnehmerindividuelle Zertifizierungsvorbereitung kommen Zeiten für Präsenzveranstaltungen, für Gruppenarbeiten (eCollaboration) und für das Selbststudium hinzu. Beim Entwurf des Blended Learning-Angebotes „PM advanced“ wird das Ziel verfolgt, die Vorteile verschiedener Lernformen zu nutzen und deren Nachteile zu vermeiden. Das Blended Learning Programm „PM advanced“ kombiniert verschiedene Lernformen:

1. Präsenzveranstaltungen – Seminare und Workshops. Herausragender Vorteil von Präsenzveranstaltungen ist der direkte Kontakt zwischen Lernenden und Lehrenden. Die Möglichkeit, Verhalten zu beobachten und unmittelbar zu interagieren, ist beim Online-Lernen nicht gegeben. Die Vermittlung von Soft Skills (Kommunikation, Konfliktbewältigung usw.) und die Bearbeitung von Verhaltensaspekten erfolgt am besten im sozialen und dialogischen Prozess des Lernens zusammen mit anwesenden Mit-Lernenden und einem Trainer bzw. Coach.
2. Web-based Training. Das WBT wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei online mittels Intranet oder Internet angeboten. Die Lernenden können den Lernprozess selbst organisieren und Lernzeit, Lernort und Lerngeschwindigkeit selbst wählen. Die Lernenden sind so teilweise unabhängig vom Trainer und von der Lerngruppe.
3. Die Kommunikation innerhalb von Lerngruppen sowie die Betreuung und Begleitung der Lernenden während der selbstorganisierten Lernphasen greift einerseits auf die Mittel asynchroner Kommunikation (E-Mail, Mailinglisten,

Forumsdiskussionen) zurück, andererseits kann auch synchron, z. B. in Chats und Live Classrooms, kommuniziert werden.

Bei der IPMA-Zertifizierung ab Level C müssen die Zertifizierten nicht nur einen Wissenstest absolvieren, sondern im Rahmen eines Zertifizierungs-Workshops auch Projektmanagement-Erfahrung nachweisen. Das Blended Learning-Konzept „PM advanced“ sieht deshalb vor, den Erfahrungsaustausch innerhalb einer moderierten Lerngruppe durch die Nutzung synchroner Kommunikationswerkzeuge zu unterstützen. Die begleitende Qualitätssicherung hat sich in der Planungsphase auf die curriculare und methodische Planung konzentriert. In der aktuell laufenden Entwicklungsphase wird besonderes Augenmerk auf das Erstellen der WBT gelegt. Die Markteinführung von „PM advanced“ wird noch im laufenden Jahr 2003 erfolgen. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Blended Learning-Konzeptes werden die qualitätssichernden Maßnahmen während der Einsatzphase (Einsatz der Lernangebote zur Zertifizierungsvorbereitung) und der Transferphase (Umsetzung des Gelernten in der Prüfungssituation) sein.

Quellen

Caupin, Gilles / Knöpfel, Hans / Morris, Peter / Motzel Erhard / Pannenbäcker Olaf (Hrsg.): ICB - IPMA Competence Baseline, 2. überarbeitete Auflage, dreisprachig: englisch, deutsch, französisch, 1999

Jechle, Thomas: Konzept zur didaktischen Qualitätssicherung von Blended Learning Angeboten, unveröffentlichtes Manuskript der tele-akademie an der Fachhochschule Furtwangen, 2003

Miez-Mangold, Peter: Integrierte Weiterbildungslösungen mit eLearning und Simulation, in: Ring, Thore; Wilhelms, Gerhard: Fachtagung Projektmanagement Universität Augsburg, 2001, S. 54ff

Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2000 edition, 2001

Sauter, Roland: Design Report „PM advanced“, unveröffentlichtes Manuskript der Fa. STS Sauter Training & Simulation, Lausanne, 2003

5 Die Mitte des Projektes finden: Vom Umgang mit Druck in belastenden Projektsituationen

Daniela Mayrshofer

„Ein Unternehmen, das die Geschwindigkeit erhöhen, aber die Richtung nicht ändern kann, ist wie ein Auto, das sich beschleunigen, aber nicht lenken lässt. Auf kurze Sicht kommt es in der Richtung, in die es zufällig fährt, gut voran. Auf lange Sicht betrachtet, endet es wie viele andere als Schrotthaufen im Straßengraben.“
(Tom de Marco, 2001)

Projekte im Chaos?

Bislang galten Projekte als Orte kreativer, konzentrierter und vielfach erfolgreicher fachübergreifender Arbeit. Sie waren dazu da, Neues in die Welt zu bringen und mussten nicht immer unmittelbar beweisen, dass sie wirtschaftlich sind.

Natürlich galt das nicht für alle Projekte: Projekte in der Baubranche, dem Anlagenbau und in schon vor Jahren Not leidenden Branchen standen auch schon früher stark im Fokus von Unternehmensleitung und Öffentlichkeit. In vielen Fällen waren dies Projekte, die direkt für zahlende Kunden angeboten wurden und die im starken Wettbewerb zu anderen Anbietern standen. Oft boten sich noch Schlupflöcher: Man konnte mit Aufstockungswünschen (Change Requests für Verträge) arbeiten oder hatte bereits im Vorfeld einige „Polster“ in die Kalkulation eingebaut.

In Zeiten beschränkter Mittel und Ressourcen, aber auch eines sich permanent ändernden Umfeldes wird es inzwischen für viele Projekte enger: Mittel werden gestrichen, ohne den Leistungsumfang zu kürzen. Angeforderte Projektmitarbeiter werden von heute auf morgen abgezogen oder gar nicht erst zur Verfügung gestellt. Projektleiter müssen oft hochkomplexe Projekte steuern, ohne vom Tagesgeschäft entlastet zu sein. Beispiele für die gerade beschriebene Situation gibt es unzählige:

Da ist ein Projekt eines deutschen Elektrogeräte-Herstellers, in dem mit Hilfe neuer Geschäftsprozesse, die im Mutterunternehmen in den USA ohne Kenntnisse der örtlichen Gegebenheiten entwickelt wurden, die Servicegeschwindigkeit bei der Reparatur von Geräten erhöht werden soll. Der Projektleiter ist gleichzeitig für das Tagesgeschäft in diesem Bereich verantwortlich. Zusätzlich soll er die benötigten Ressourcen herauslösen, ohne sich durch veränderte Zielvorgaben entlasten

zu können. Dass die neu zu implementierenden Prozesse allem Anschein nach weniger effizient sind als die alten, erhöht den entstehenden Druck bei gleichzeitig sinkender Motivation der bisher für das eigene Unternehmen begeisterten Mitarbeiter erheblich.

Einen ähnlichen Fall stellt das Projekt „Projektmanagement-Implementierung“ eines Fahrzeugherstellers dar, das zunächst aus Kostengründen immer wieder verzögert wurde. Später wird es unter einer neuen Projektleitung mit verkürzter Laufzeit, aber erhöhtem Ergebnisdruck, neu aufgesetzt, ohne die bisher erarbeiteten Ergebnisse zu berücksichtigen.

Zu berichten ist unter anderen auch von der Markteinführung eines neuen Produktes eines Markenartiklers aus der Lebensmittelbranche. In der heißen Phase des Projektes wenige Wochen vor dem Rollout werden im Zuge einer Maßnahme für einen ganzen Standort mehrere Projektmitarbeiter in Kurzarbeit geschickt, ohne dies mit den Einsatzplänen des Projektes abstimmen zu können.

Im Alltag lassen sich in beinahe allen Organisationen problemlos weitere Beispiele finden, auch wenn sie nicht immer ganz so spektakulär sind. Allen gemeinsam ist, dass ein immenser Druck auf der Projektleitung und den betroffenen Mitarbeitern liegt. Diesem ist häufig nur durch höchsten persönlichen Einsatz zu begegnen. Besonders schwierig wird es, wenn mehrere solche Projekte parallel oder ohne angemessene Erholungspause nacheinander bearbeitet werden müssen.

Woran erkennt man Projekte, die aus der Mitte geraten sind?

Viele Projekte geraten in dieser Situation aus ihrer Mitte: Die bei den beteiligten Mitarbeitern zu beobachtenden Symptome erinnern sehr an jene, die Menschen zeigen, die in die Situation des Burnouts geraten sind:

Zu Beginn reden sie sich ein, dass es nur noch eine kurze Zeit durchzuhalten gilt, dann würde alles besser werden. Sie kämpfen unermüdlich gegen Windmühlen an, engagieren sich und hoffen, sie könnten die Situation verändern, wenn sie selbst nur funktionieren und sich besser organisieren würden. Sie machen Überstunden, arbeiten am Wochenende und verzichten auf Erholungspausen und Urlaub.

Wenn sich durch diesen Einsatz nichts ändert, arbeiten sie meistens zunächst im selben Tempo und Einsatz weiter: Dabei verengt sich aus Gründen des Selbstschutzes oft die Wahrnehmung für die eigene Person und das Umfeld, in dem Projekte bewältigt werden. Dass dabei die Effektivität und Effizienz der geleisteten Arbeit deutlich sinken, versteht sich von selbst.

Bei anderen Mitarbeitern, deren Wahrnehmungsfähigkeit erhalten bleibt, macht sich oft Fatalismus breit. Diese sind sicher, dass das Projekt kein Erfolg werden kann, behalten das aber für sich, weil es sowieso niemand hören will – vor allem niemand, der etwas zu sagen hat. Sie distanzieren sich vom Projekt und ma-

chen „Dienst nach Vorschrift“. Diese Mitarbeiter arbeiten pro forma mit, obwohl sie längst innerlich gekündigt haben.

Vielfach leidet in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit im Team ganz erheblich. Statt sich abzustimmen, werden viele hektische Einzelentscheidungen gefällt. Die regelmäßige Abstimmung wird zugunsten vermeintlichen Zeitgewinns unterlassen. Die wöchentliche Teamsitzung entfällt und das Klima wird rauher.

Bedingt durch die genannten Faktoren entsteht dann ein Teufelskreis der Ineffizienz. Sicher ist nur: Der Projekterfolg ist immer stärker gefährdet.

Was bringt Projekte aus ihrer Mitte?

Die Gründe für den entstehenden Druck und Stress im Projekt haben oft externe Ursachen, die nur durch hervorragendes internes Management auszugleichen sind:

- Der Markt- und Kostendruck steigt: Nicht nur Entwicklungs- und Investitionsprojekte müssen immer schneller und preisgünstiger abgewickelt werden.
- Anforderungen der externen Kunden verändern sich immer wieder, da sich auch deren Umfeld permanent wandelt.
- Die zur Zeit vorherrschende negative Stimmung beeinflusst auch die Einstellungen der am Projekt beteiligten Mitarbeiter.

Interne Ursachen dagegen sind oft hausgemacht und bieten deshalb hervorragende Ansatzpunkte für spätere Lösungen:

- In Zeiten der wirtschaftlichen Rezession werden Mitarbeiter entlassen, ohne dass die anstehenden Aufgaben im gleichen Maß reduziert werden. Die verbleibenden Mitarbeiter müssen diese in sehr viel weniger Zeit erledigen und haben oft selbst davor Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren.
- Außerdem sind viele Unternehmen gezwungen, zusätzliche Veränderungsprojekte – z. B. zur Kosteneinsparung, Markterschließung oder Prozessverbesserung – zu initiieren und damit die verbleibenden Mitarbeiter noch mehr zu belasten.

Bedingt durch die wenig vorhersehbare Situation auf dem Markt und die dadurch ausgelöste Unsicherheit der Manager entwickelt sich die Projektlandschaft vieler Institutionen oft chaotisch: Ständig werden neue Projekte aufgesetzt und auf halber Strecke wieder verworfen. An sich gute Vorhaben werden nicht konsequent verfolgt, weil man plötzlich dafür „keine Zeit mehr hat“.

- Auftraggeber und Entscheider in den Unternehmen stehen oft selbst unter enormem Erfolgs- oder Rechtfertigungsdruck, so dass dieser an die Projekte weitergegeben wird. Häufig fehlt die Bereitschaft seitens der Auftraggeber, als Sponsorspartner zur Verfügung zu stehen und auf diesem Wege vereinbarte realistische Zeit- und Ressourcenpläne zu akzeptieren. Budgetkürzungen von 30–40 % ohne Einschränkungen des Leistungsumfanges sind keine Seltenheit.
- In vielen Fällen fehlt in den Unternehmen auf allen Ebenen die Kompetenz, aber auch die Erlaubnis, sich mit Bedacht und Umsicht aus der Krise zu befreien. Dies führt zu hektischen Entscheidungen, die auch den mittelfristigen Erfolg vieler Projekte gefährden.



Abbildung 5.1: Interne Faktoren für Drucksituationen im Projekt

Bei der Diagnose interner Ursachen lassen sich fünf wichtige Bereiche identifizieren, die den Projekten oft auch im gegenseitigen Wechselspiel das „Leben schwer machen“:

1. Die Projektziele sind in vielen Fällen unklar, überholt, unrealistisch oder erst gar nicht durch die Leistung des Projektteams selbst zu erreichen.
2. Die am Projekt beteiligten Menschen geraten durch persönliche Muster und Verhaltensweisen (z. B. zu starke Leistungsorientierung), private Probleme, aber auch fehlende fachliche und soziale Kompetenz unter Druck.
3. Auf der Ebene der Organisation fehlt vielfach eine klare Rollenklärung in Bezug auf Linie und Leitungsebene, aber auch innerhalb der beteiligten Projektmitarbeiter.
4. Hinzu kommen in vielen Fällen unzulängliches Projektmanagement, d. h. unzureichende Planung und Kontrolle.

5. Im Bereich der Ressourcen und Ausstattung mangelt es immer wieder an geeigneten Räumen, sinnvoller technischer Ausstattung und vor allem an ausreichendem und qualifiziertem Personal zum rechten Zeitpunkt.

Folgen nicht zentrierter Projekte

Stressforschung und Alltagserfahrung zeigen, dass die Auswirkungen des zunehmenden Druckes auf vielen Ebenen eines Unternehmens fatal sind:

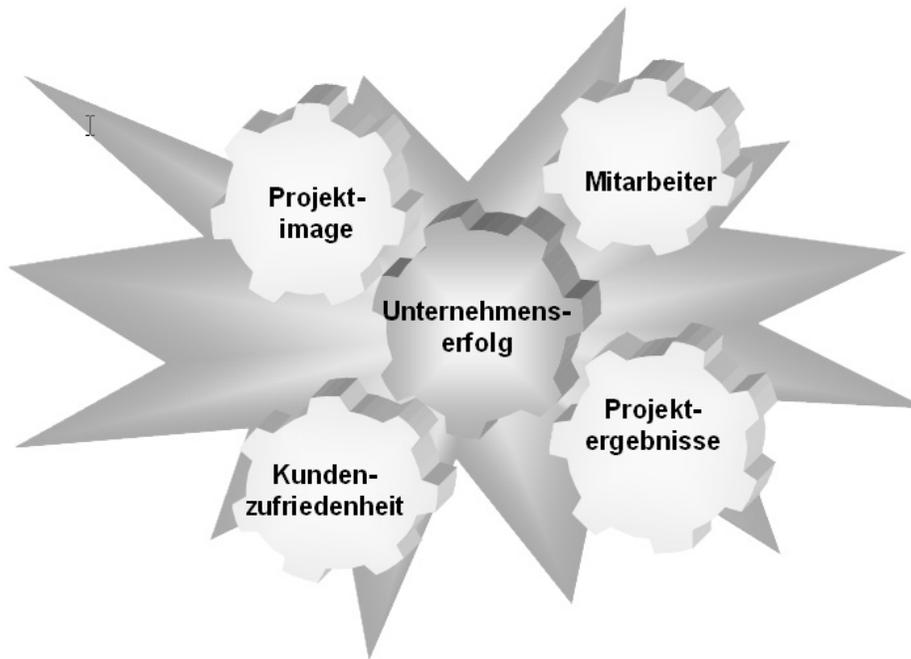


Abbildung 5.2: Folgen nicht zentrierter Projekte

Auf der Ebene der Projektergebnisse sind meistens alle vier Elemente des magischen Vierecks gefährdet: Zeit, Kosten, Qualität und Leistungsumfang. Die Arbeit ist oft unzureichend koordiniert, es fehlen ausreichende Spielräume für wirklich kreative Prozesse und innovative Lösungen (vgl. Tom de Marco). Gleichzeitig steigt in Stresssituationen bekanntermaßen die Fehlerquote, da die fehlende Zeit oft bei der Qualitätssicherung (z. B. in der Testphase einer neuen Software) eingespart wird. Manchmal müssen Projekte sogar ganz abgebrochen werden.

Auf die Dauer noch schlimmer sind die Auswirkungen auf die Mitarbeiter einer betroffenen Organisation. Sie sind nach einer ersten Phase der Euphorie (positiver Stress durch „Ärmelaufkrepeln“) zunächst demotiviert und werden später in vielen Fällen sogar krank: Burnout-Syndrome nehmen gerade bei Projektmitarbeitern stark zu. Fast alle dauerhaft belasteten Mitarbeiter bekommen Probleme mit ihrem privaten und beruflichen sozialen Umfeld, auch wenn das vor allem von ihnen selbst nicht immer sofort wahrgenommen wird.

Viele Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, wenn sie die Chance dazu haben. Wenn sie es nicht tun, gehen sie in die innere Kündigung und werden von ihrem beruflichen Umfeld als „leistungsschwacher Ballast“ bezeichnet. In beiden Fällen sind die Folgekosten für das Unternehmen immens, auch wenn sie nicht mehr direkt dem ursprünglichen Projekt zugerechnet werden können, in dem der betroffene Mitarbeiter gearbeitet hat.

Mangelnde Motivation und Leistungsfähigkeit haben erhebliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, ebenso führen sie zu mangelhaften Projektergebnissen.

Dass in solchen Situation das interne und externe Image des Projektes – aber auch der Projektarbeit selbst – sinkt, erscheint logisch.

Für die gesamte Organisation, insbesondere auch für das jeweilige Management, entsteht im Zusammenspiel mehrerer solcher unter Druck stehender Projekte eine Situation, die nur sehr schwer wieder zu entflechten ist. Zusammen mit dem ausbleibenden strategischen Nutzen der einzelnen Projekte kann der Gesamterfolg eines Unternehmens durchaus in Frage stehen.

An dieser Stelle wird häufig versucht, die Situation durch einen Führungswechsel in den Griff zu bekommen. Karrierebrüche für das bisherige Management sind oft die Folge.

Gelassen zu bleiben und einen klaren Standpunkt zu beziehen, scheint fast unmöglich. Man schwankt zwischen der Notwendigkeit, die bestehenden Rahmenbedingungen als unabwendbar zu akzeptieren, und der inneren Einsicht, dass vieles letztendlich Sisyphusarbeit ist, an deren wirklichen Erfolg kaum jemand mehr glauben möchte. Dass in der Folge hin und wieder die Frage nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns auftaucht, ist nicht verwunderlich.

Wann ist ein Projekt in seiner Mitte?

Natürlich stellt sich umgekehrt die Frage, woran man erkennen kann, dass ein Projekt „in seiner Mitte“ ist.

Auch hier lohnt sich ein Ausflug in die Gefilde von Philosophie und Psychologie. Die Antwort scheint in der Sache einfach zu sein: Ein Projekt ist in der Mitte, wenn es dazu in der Lage ist, einen angemessenen Beitrag zu den Zielen der nächst höheren übergreifenden Einheit zu liefern, sprich einem strategischen Nutzen zu folgen oder „Sinn“ zu stiften. Dabei sollten die beteiligten Menschen etwas leisten und dennoch psychisch und physisch gesund bleiben, im besten Fall sogar Spaß an ihrer Arbeit haben.



Wie kommt ein Projekt wieder in seine Mitte? – Was kann man tun?

„Die nächste Eigenschaft eines Cellarars (Klosterverwalters) ist, dass er »nicht aufgeregter – non turbulentus« ist. Von so einem Menschen kann keine klare Führung ausgehen. Hektik ist eine Form von Führung, die zerstört und nicht aufbaut.“

(Anselm Grün, ehemaliger Verwalter des Benediktinerklosters Münsterschwarzach, 1998)

Die Umsetzung dieses Anspruchs mit der oben genannten Definition von zentrierter Projektarbeit zu verknüpfen, ist nicht ganz einfach:

Wenn ein Projekt wirklich aus dem Lot geraten ist, gibt es selten ein Patentrezept. In der Regel ist es notwendig, die Kräfte aller Projektbeteiligten zu bündeln und verschiedene Maßnahmen zu kombinieren.

Eines ist jedoch sicher: Was immer dazu beiträgt, das aus dem Tritt geratene Projekt wieder „auf die Schiene zu bringen“, es bedarf mindestens einiger unaufgeregter, selbstbewusster und mutiger Menschen, die sich von der allgemeinen Stimmung und der damit einhergehenden Unproduktivität nicht anstecken lassen. Das können Entscheider sein, der Projektleiter selbst, externe Berater, aber auch Mitarbeiter des Projektes, die genügend Charisma haben, die anderen mitzubewegen.

Dabei scheint es fast unmöglich, in einer solchen Situation gelassen zu bleiben und einen klaren Standpunkt zu beziehen. Was hilft, ist sich selbst die Zeit zum Regenerieren und zum Reflektieren zu gönnen. Das Ziel sollte sein, die eigenen Wahrnehmungskanäle zu „putzen“ und den nötigen Abstand zu gewinnen, der einem in der Regel im Hamsterrad verloren gegangen ist. Diese Phase durchzustehen, ist nicht einfach: Häufig wird man dabei schnell mit den eigenen Ängsten und Unzulänglichkeiten konfrontiert. Man befürchtet, das eigene Weiterkommen zu gefährden, oder nimmt plötzlich wahr, dass das private Umfeld sehr instabil ist.



In dieser Phase der Besinnung und Reflexion ist ein Gespräch mit einem wohlgesinnten Dritten oft sehr hilfreich: einer am Projekt nicht beteiligten Kollegin, einem guten Freund, einem Partner oder aber auch einem Coach und Berater.

Erst wenn die eigene Wahrnehmungsfähigkeit wieder hergestellt ist, ist es möglich, mit einer professionellen Diagnose der aktuellen Projektsituation zu beginnen und die Ursachen für das entstandene Chaos herauszufinden.

Die Lösung der diagnostizierten Probleme ist dann oft verblüffend einfach. Mögliche Schritte auf dem Weg zur Entspannung können zum Beispiel sein:

- Die Beteiligten ins Gespräch bringen, um eine gemeinsame Sichtweise zur aktuellen Situation im Projekt zu schaffen.
- Projektziele überdenken und auf einem realistischen Niveau neu verabreden. Dabei sollten – auch wenn neue Erkenntnisse eine Neudefinition notwendig machen – bisher erfolgte Leistungen unbedingt anerkannt werden.
- Sinnvolle und einfache Projektstrukturen aufbauen. Dabei sollte alles vermieden werden, was die Komplexität unnötig erhöht. Hier gilt oft: Weniger ist mehr!
- Angemessene Regenerationszeiten einplanen und deren Einhaltung zu Beginn streng kontrollieren.
- Verstärkte Aufmerksamkeit und erhöhte Unterstützung durch die Leitung: „Ein krankes Kind benötigt immer mehr Aufmerksamkeit von den Eltern als ein gesundes.“

Bei allen Maßnahmen, die man plant, gelten jedoch drei wichtige Regeln:

1. Sich Zeit nehmen!
2. Maßnahmen mit Bedacht auswählen und umsetzen und nicht zu viele Maßnahmen auf einmal einleiten!
3. Panikartige Interventionen vermeiden, auch wenn sie gut gemeint sind!

Zum Beispiel ist der schlagartige Aufbau größerer Kapazitäten meist eher kontraproduktiv, da die neuen Kollegen ja auch noch eingearbeitet werden müssen. Ebenso der unüberlegte Austausch von Projektmitarbeitern!

Auch hier gilt wieder einmal das alte Sprichwort:

„Der Grashalm wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“

Zum Weiterlesen

Bereszewski, Markus und Richter, Julia: IT-Leiter unter Druck, Informationweek vom 14.März 2002

De Marco, Tom: Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn, München Wien: Hanser, 2001.

Grün, Anselm: Menschen führen - Leben wecken. Anregungen aus der Regel des heiligen Benedikt, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag, 1998

Kuhlmann, Ute: Jetzt erst recht – Krisenzeiten erkennen und bewältigen. Projektmagazin Ausgabe 19/2002 (www.projektmagazin.de)

Mayrshofer, Daniela: Gute Zeiten- Schlechte Zeitung. Belastungsgrenzen für Menschen im Projekt. In: Tagungsband zum 20. Internationalem Deutschen Projektmanagementforum 2003, Nürnberg 2003

Mayrshofer Daniela, Kröger Hubertus: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle Verlag, Hamburg, 1999

6 Das Unplanbare bewältigen

Erfahrungsgelitetes Handeln im Projektmanagement
Fritz Böhle, Pamela Meil

Dass Projekte in ihrem zeitlichen Ablauf, den Kosten und/oder dem inhaltlichen Ergebnis von den ursprünglichen Zielsetzungen und Planungen abweichen, ist keine Seltenheit. Oft ist es eher der Normalfall (vgl. Fröhlich 2002). Bisher sind zwei Reaktionen hierauf vorherrschend: die Optimierung der Planung und die Verdrängung des Unplanbaren. Beides sei kurz näher erläutert, um daran anschließend eine andere, bisher kaum beachtete Strategie vorzustellen.

6.1 Das Leitbild der Planung

6.1.1 Die Optimierung der Planung und die Verdrängung des Unplanbaren

Vor allem in der wissenschaftlichen Diskussion, Ausbildung und Beratung werden die Ursachen für Probleme bei der Durchführung von Projekten in einer unzureichenden Projektplanung und -steuerung gesehen. Dementsprechend richten sich die Bemühungen darauf, Modelle und Tools für die Planung und Steuerung von Projekten zu entwickeln. Dabei kann unterschieden werden zwischen organisatorischen, technischen und personellen Ansätzen. Beispiele für organisatorische Ansätze sind das Wasserfall-Modell oder die Festlegung von Meilensteinen u. Ä. Beispiel für technische Ansätze sind informations- und kommunikationstechnisch gestützte Planungs- und Steuerungs-Tools (vgl. als Überblick Schelle 1999). Personelle Ansätze richten sich demgegenüber primär auf die Humanressourcen und beinhalten vor allem Ausbildungs- und Schulungskonzepte. Problemen in der Praxis wird dementsprechend mit einer Verfeinerung und Weiterentwicklung organisatorischer Modelle, technischer Tools sowie von Ausbildungs- und Schulungskonzepten begegnet. Die Lösung wird darin gesehen, dass die „Praxis“ die hierdurch bereitgestellten Hilfs-Mittel nutzt und „richtig“ anwendet. Misserfolge werden vor diesem Hintergrund oft auf eine unzulängliche Anwendung der vorgeschlagenen Verfahren bei der Projektplanung und -steuerung zurückgeführt.

Obwohl mittlerweile nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis ein vergleichsweise hohes Niveau an Planungs- und Steuerungs-Modellen, Tools sowie Ausbildungs- und Schulungskonzepten erreicht ist, sind die Erfolge in der Praxis dennoch nicht zufrieden stellend. Die Strategie der Herstellung von Planbarkeit

ist angesichts der Bedeutung von Kundenorientierung und Flexibilität nicht beliebig durchsetzbar und/oder entpuppt sich als Problem- und Kostenverlagerung. Trotz Optimierung der Projektplanung und -steuerung treten in der Praxis immer wieder nicht vollständig kontrollierbare Ereignisse und Einflussgrößen bei der Realisierung von Projekten auf. Dies führt in der Regel nicht dazu, die eingeschlagenen Wege der Projektplanung und -steuerung zu überdenken – im Gegenteil: Zumeist verstärkt es eher das Bestreben zu weiterer Optimierung. Die Ursachen für Abweichungen von Geplantem und Schwierigkeiten in der konkreten Projektsteuerung werden dabei als etwas angesehen, was durch eine bessere Planung grundsätzlich in den Griff zu bekommen ist, oder sie werden für zukünftige Entwicklungen als nicht relevant ausgewiesen. Gerade Letzteres hat den Effekt, dass eine grundsätzlichere Auseinandersetzung mit den Ursachen und Grenzen der Planung und Planbarkeit von Projekten unterbleibt.

6.1.2 Die Verdrängung des Nicht-Planbaren

Neben dem Versuch, die Planung zu optimieren, ist eine andere Strategie, Einflussgrößen und Ereignisse, die zu Abweichungen von Planungen und Schwierigkeiten bei der Projektsteuerung führen, als „Sonderfall“ zu betrachten. In dieser Sicht lassen sich aus „Fehlentwicklungen“ keine generellen Folgerungen ableiten, und in Folge ihrer „Einmaligkeit“ bieten sie dafür auch keinen Anlass. Beim nächsten Mal, so die Annahme, werden die Bedingungen wieder „normal“ sein. Weit verbreitet ist in diesem Zusammenhang die Suche nach einem „Schuldigen“. Dies können sowohl der Projektleiter oder Projektmitarbeiter wie auch Kunden und auch von den jeweiligen Projekten direkt und indirekt Betroffene sein. Die Ursachen für Fehlentwicklungen werden damit personalisiert und individualisiert.

Wenn doch Zweifel daran aufkommen, dass die in der Praxis auftretenden Grenzen der Planung und Planbarkeit überwunden und ausgeschaltet werden können, bleibt dies weithin folgenlos, da kaum eine ernst zu nehmende Alternative zu den eingeschlagenen Lösungswegen zu bestehen scheint. Etwas überspitzt ausgedrückt: Was nützt der Zweifel, wenn er eher zu Handlungsunfähigkeit als zu Handlungsfähigkeit führt? So sind es letztlich auch die äußeren Zwänge - die notwendige kostenmäßige Kalkulation und frühzeitige Definition des Ergebnisses sowie die Kontrolle und Dokumentation von Projektverläufen – die oft wider besseres Wissen (oder sollte man sagen: „Ahnungen“) dazu (ver-)führen, am Leitbild der Planung und Planbarkeit von Projekten festzuhalten.

6.2 Erfahrungsgeleitetes Projektmanagement

Im Folgenden sei eine Form des Projektmanagements vorgestellt, die sich zum einen vom Leitbild der Planung und Planbarkeit unterscheidet, zum anderen aber

ebenso auf eine sachlich, zeitlich und ökonomisch effiziente und effektive Durchführung von Projekten abzielt. Grundlage hierfür ist das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns. Dies sei zunächst kurz näher erläutert (Abschnitt 6.2.1), um daran anschließend die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für die Anlage und Durchführung von Projekten näher zu umreißen. Im Einzelnen betrifft dies die Projektorganisation (Abschnitte 6.2.2 und 6.2.3), die konkrete Durchführung und Steuerung von Projekten (Abschnitt 6.2.4) sowie die Kooperation zwischen den am Projekt beteiligten Personen (Abschnitt 6.2.5).

6.2.1 Erfahrungsgeleitetes Handeln

Das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns wurde in Untersuchungen zur Arbeit in der industriellen Produktion entwickelt. Hier zeigt sich, dass auch bei fortschreitender Automatisierung - entgegen ursprünglichen Prognosen - menschliche Arbeit unverzichtbar bleibt und sich die Anforderungen an menschliche Arbeit keineswegs auf einfache Restarbeiten beschränken. Ein Grund hierfür liegt in Grenzen der wissenschaftlich-technischen Beherrschung konkreter Produktionsabläufe. Je mehr die Technisierung industrieller Produktion fortschreitet, umso mehr zeigt sich, dass die wissenschaftlich-technische Durchdringung von Produktionsprozessen nur begrenzt möglich ist. Die wissenschaftliche Abstraktion, die Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit konkreter Gegebenheiten stößt in dem Maße an Grenzen, wie Einflussgrößen und Rahmenbedingungen vielfältiger und komplexer werden. Abweichungen vom geplanten Verlauf und Unwägbarkeiten werden damit zur Normalität (vgl. Böhle 1998).

Eine wichtige Aufgabe menschlicher Arbeit in hoch technisierten Prozessen besteht darin, wissenschaftlich-technisch nicht erfassbare und ausschaltbare Unwägbarkeiten durch regulierende Eingriffe zu bewältigen. Nach einer weit verbreiteten Auffassung sind hierfür ein besonderes, wissenschaftlich fundiertes Fachwissen und die Fähigkeit zu abstraktem analytisch-logischem Denken sowie planmäßig-systematisches Vorgehen notwendig. Wie empirische Untersuchungen zeigen, trifft dies nur bedingt zu: Theoretisches Wissen, abstraktes Denken und systematisches Vorgehen sind zwar notwendig, reichen aber zur Bewältigung der Unwägbarkeiten hoch technisierter Systeme nicht aus. Neben dem Fachwissen ist ein besonderes Erfahrungswissen notwendig. Dieses Erfahrungswissen besteht nicht nur in detaillierten Kenntnissen praktischer Gegebenheiten oder bestimmten Arbeitsroutinen. Vielmehr handelt es sich um ein Wissen, das auf einer besonderen Arbeitsweise beruht und hierin eingebunden ist. Im Unterschied zum planmäßigen Handeln lässt sich diese Arbeitsweise als ein erfahrungsgeleitetes Handeln bezeichnen. Betont wird damit die besondere Rolle des Erfahrungsmachens und der sinnlichen Wahrnehmung als Grundlage sowohl des Erwerbs von Wissens als auch der Regulierung des Handelns.

Im Unterschied zu einem planmäßigen Handeln sind beim erfahrungsgeleiteten Handeln Planung und Durchführung praktischen Handelns unmittelbar miteinander

verschränkt. Charakteristisch ist daher nicht der Grundsatz: „Erst denken (planen), dann handeln“, sondern vielmehr ein schrittweises, exploratives Vorgehen, bei dem die Handlungsziele im Vollzug praktischen Handelns konkretisiert werden und einzelne Handlungsschritte erst schrittweise in Reaktion auf das jeweils vorangegangene Ergebnis entwickelt werden. Eine solche Vorgehensweise ist beim erfahrungsgeliteten Handeln verbunden mit einer komplexen sinnlichen Wahrnehmung, die sich nicht nur auf eindeutig definierte oder messbare, sondern auch auf diffuse und vielschichtige Informationsquellen richtet und auch mit Vorstellungen (Imaginationen) über aktuell nicht sinnlich Wahrnehmbares verbunden wird. Subjektives Empfinden und Gefühle sind hierbei im Unterschied zu einem planmäßigen Handeln nicht ausgeschaltet, sondern vielmehr wichtige Grundlagen der Wahrnehmung und Beurteilung des Wahrgenommenen. In der Praxis wird eine solche Wahrnehmung oft als „Gespür“ beschrieben. Sinnliche Wahrnehmungen solcher Art sind verbunden mit assoziativem anschaulichem Denken. Denken erfolgt nicht nur in Begriffen, sondern vor allem in Form von Bildern und assoziativen Verknüpfungen eines bestimmten Ereignisses mit ähnlichen selbst erfahrenen und erlebten Situationen. Und schließlich werden auch Dinge und Sachverhalte nicht nur als leblose Objekte, die nach Gesetzmäßigkeiten funktionieren, begriffen, sondern mit etwas Lebendigem verglichen, mit dem man in einen Dialog tritt und zu dem man eine bestimmte persönliche Beziehung entwickelt (vgl. zum Konzept des erfahrungsgeliteten Handelns Böhle, Schulze 1997; Böhle 1999; Bauer u. a. 2002, Kap. I).

Mit dem Konzept des erfahrungsgeliteten Handelns wird die grundsätzliche Überlegenheit eines planmäßigen Handelns relativiert. Es macht deutlich, dass in der Praxis auftretende Grenzen der Planung und Planbarkeit nicht notwendigerweise zu einem Verlust an Handlungsfähigkeit führen. Dies ist nur der Fall, wenn allein das planmäßige Handeln als effektiv und angemessen betrachtet wird und dementsprechend Abweichungen hiervon als Indiz für Unzulänglichkeiten und für „muddling through“ gelten. Das Konzept des erfahrungsgeliteten Handelns, für das sich empirische Belege nicht nur in der industriellen Produktion, sondern auch bei Experten in unterschiedlichen Professionen finden (vgl. Schön 2002), macht demgegenüber darauf aufmerksam, dass in der Praxis nicht nur planmäßiges Handeln, sondern auch noch „andere“ Handlungsstrategien notwendig (!) sind und je nach situativen Gegebenheiten entwickelt und genutzt werden müssen. Nicht-planmäßiges Vorgehen ist daher nicht notwendigerweise eine „Abweichung“ vom Ideal der Planung, sondern weist auf der Grundlage des erfahrungsgeliteten Handelns eine eigene Systematik und Handlungslogik auf. Es erweist sich speziell in Situationen als angemessen und dem planmäßigen Handeln überlegen, in denen nicht-antizipierbare Ereignisse sowie nicht berechenbare und nicht kontrollierbare Einflussgrößen auftreten.

Im Folgenden sei gezeigt, in welcher Weise das Konzept des erfahrungsgeliteten Handelns für das Projektmanagement neue Perspektiven eröffnet. Um Missverständnisse zu vermeiden: Das Leitbild des planmäßigen Handelns wird damit nicht hinfällig, es wird jedoch im Sinne eines Sowohl-als-auch ergänzt und modifiziert.

Ebenso wie beim Umgang mit technischen Systemen ist auch beim Projektmanagement sowohl planmäßiges als auch erfahrungsgeleitetes Handeln notwendig. Da der bisherige Schwerpunkt des Projektmanagements auf dem planmäßigen Handeln liegt, seien im Folgenden primär die Konsequenzen, die sich aus dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns für das Projektmanagement ergeben, aufgezeigt.

6.2.2 Anerkennung der Grenzen der Planbarkeit

Im Unterschied zum Leitbild der Planung und Planbarkeit beruht das erfahrungsgeleitete Handeln auf der grundsätzlichen Anerkennung von Grenzen der Planbarkeit konkreter Gegebenheiten. Diese werden nicht als Planungsdefizit oder Sonderfall begriffen, sondern vielmehr als Normalfall. Auch bei bester Planung ist demzufolge mit nicht-antizipierbaren Ereignissen und nicht vollständig kontrollierbaren und berechenbaren Einflussgrößen zu rechnen.

Betrachtet man die Abwicklung von Projekten nicht nur als einen sachlich-technischen, sondern auch als einen sozialen und interessenpolitischen Prozess, so sind Probleme in der Kommunikation und Konflikte strukturell (!) angelegt und somit ein Tatbestand, mit dem grundsätzlich zu rechnen ist. Dies ist jedoch nicht im Sinne einer Personalisierung und Individualisierung von Planungs- und Steuerungsproblemen misszuverstehen (vgl. Abschnitt 6.1.2). Es geht hier nicht primär um individuelle Verhaltensweisen (obwohl diese auch eine Rolle spielen), sondern vor allem um (mögliche) Konflikte und Missverständnisse, die beispielsweise aus unterschiedlichen beruflichen Orientierungen (etwa bei interdisziplinärer Zusammenarbeit und bei abteilungs- und betriebsübergreifenden Projekten) und aus der Einbindung der am Projekt beteiligten Personen in unterschiedliche institutionelle und organisatorische Zusammenhänge, denen sie (auch) verpflichtet sind, resultieren.

Unwägbarkeiten im Projektmanagement resultieren in der Praxis nicht nur aus sozialen, sondern auch aus sachlich-technischen Gegebenheiten. Bekannt ist, dass sich einfach erscheinende technische Aufgaben im konkreten Fall oft als höchst kompliziert erweisen oder notwendige Ressourcen sachlich und/oder zeitlich nicht in der erforderlichen Weise verfügbar sind. Und schließlich ist gerade bei neuen Projekten grundsätzlich damit zu rechnen, dass nicht sämtliche Einflussgrößen ex ante angemessen berücksichtigt bzw. vorhergesehen werden können. Insbesondere unter den Bedingungen innovativer Entwicklungen und eines dynamischen Umfeldes ist daher die Planung von Projekten grundsätzlich (!) ein Vorhaben, das immer nur annähernd erreicht werden kann, da die internen und externen Bedingungen, unter denen Projekte stattfinden, nur begrenzt den Kriterien der Planbarkeit im Sinne berechenbarer, antizipierbarer und kontrollierbarer Gegebenheiten entsprechen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Projekte zumeist nicht nach dem Modell linearer Kausalität ablaufen, sondern einen systemischen Charakter aufweisen. Abweichun-

gen von Plangrößen lassen sich daher in ihren Wirkungen nur sehr schwer exakt abschätzen und eingrenzen.

6.2.3 Offene Planung

Auf der Grundlage des erfahrungsgelernten Handelns erfolgt kein Verzicht auf Planung. Die Planung erhält hier jedoch eher den Stellenwert eines Rahmens, der im konkreten Handeln (erst) ausgefüllt wird. Dies bezieht sich nicht nur auf die Festlegung einzelner Arbeitsschritte und die Verfügung über Ressourcen, sondern auch auf die Definition von Zielen und Ergebnissen. Werden Grenzen der Planbarkeit anerkannt, hat dies auch Auswirkungen auf die Definition der Projektziele. Es bleibt nicht nur offen, in welcher Weise ein bestimmtes Ziel erreicht wird, sondern auch, wie das Ergebnis eines bestimmten Projekts aussieht. Folgt man dem Konzept des erfahrungsgelernten Handelns, so ist dies kein Mangel. Es wird hiermit vielmehr dem Tatbestand Rechnung getragen, dass gerade bei innovativen Projekten praktisches Handeln nicht nur der Vollzug vorangegangener Planungen ist, sondern erst im (!) praktischen Handeln sowohl das Prozedere als auch die (möglichen) Ergebnisse entstehen. Dies beschränkt sich nicht auf die Konkretisierung und/oder Überprüfung des Realitätsgehalts vorangegangener Zielsetzungen, sondern beinhaltet die Entdeckung neuer Möglichkeiten und Ziele. Im Rahmen einer offenen Planung werden daher nicht nur die konkrete Durchführung, sondern auch die anzustrebenden Ergebnisse auf einige Fixpunkte beschränkt. Damit wird beispielsweise bei der Einführung von IuK-Systemen berücksichtigt, dass der Kunde zumeist ex ante kaum präzise formulieren kann, was er benötigt, sondern sich dies erst im Prozess der Einführung von IuK-Systemen (oder entsprechender Umstellungen anderer Systeme) ergibt.

Kundenwünsche während des Projektverlaufs sind so gesehen keine Störgröße oder auf unzuverlässiges Kundenverhalten zurückzuführen, sondern entsprechen der „Natur der Sache“. Im praktischen Vollzug wird vielfach erst erkennbar, was tatsächlich benötigt wird und was als geeignet erscheint. Umgekehrt gilt aber auch, dass externe Kunden oder die von Projekten direkt oder indirekt Betroffenen innerhalb des Betriebs Abweichungen von ursprünglichen Zielsetzungen nicht per se als Unzuverlässigkeit und Planungsdefizit abbuchen, sondern prüfen, inwieweit sich damit nicht nur negative, sondern vor allem auch positive Effekte verbinden. Dies kann sich sowohl auf inhaltliche als auch auf zeitliche Effekte und nicht zuletzt auf Kosten beziehen. Das ist nicht als Freibrief für Planlosigkeit und Beliebigkeit (miss-) zu verstehen. Kriterien für die Beurteilung sind (und bleiben) auch hier die Relation von Kosten und Ertrag sowie die Nützlichkeit des Ergebnisses. Entscheidend ist jedoch, dass dies nicht allein an den ursprünglichen Planungen, sondern an den faktischen Ergebnissen gemessen wird.

6.2.4 Situative Projektsteuerung

Die Steuerung des Projektverlaufs ist in der Regel die Aufgabe von Projektleitern oder ähnlichen Positionen. Dabei ist die Bewältigung sachlich-technischer und ökonomischer Aufgaben zu einem großen Teil abhängig von der Interaktion und Kommunikation mit den an den Projekten Beteiligten. Ein planmäßiges Handeln, das sich auf die inhaltliche und zeitliche Festlegung und Verteilung von Aufgaben sowie die Kontrolle der Einhaltung getroffener Vereinbarungen richtet, reicht hierfür nicht aus. Dies ist mittlerweile ein weithin bekannter Sachverhalt; gefordert und gefördert werden daher in der Praxis neben fachlichen soziale Kompetenzen (vgl. Brodbeck, Frese 1994).

Dabei geht es in der Praxis jedoch nicht nur um ergänzende „soft skills“, die sich darauf richten, durch „soziales Geschick“ die planmäßige Steuerung praktisch um- und durchzusetzen. Notwendig ist vielmehr auch (!) die Verbindung sozialer Kompetenzen mit einem erfahrungsgeleiteten Handeln, das sich darauf richtet, (gemeinsame) Lösungswege zu erarbeiten sowie unterschiedliche Interessen auszubalancieren. Im Folgenden sei dies anhand von Ergebnissen aus einer Untersuchung zur Rolle erfahrungsgeleiteter Arbeit im Rahmen betriebsübergreifender Projekte näher ausgeführt (vgl. Heidling, Meil, Rose 2003).

Bei der Interaktion und Kommunikation mit den an dem Projekt beteiligten Personen ist vor allem bei betriebsübergreifenden Projekten ein flexibler Umgang mit jeweils betriebspezifischen Kulturen notwendig. In Verhandlungssituationen mit Vertretern verschiedener Unternehmen (Gleiches gilt im Prinzip auch für unterschiedliche betriebsinterne Abteilungen) müssen von den Projektleitern ein Interessenausgleich und Interessenausgleich sowie hierauf bezogene Lösungen erarbeitet werden. Dies setzt voraus, dass die unterschiedlichen Positionen ernst genommen werden und die Projektleiter in der Lage sind, sich situativ auf die verschiedenen, ex ante vielfach nicht absehbaren und einschätzbaren Positionen einzustellen. Sie müssen somit in der Lage sein, auch ihre eigenen Zielsetzungen und Vorstellungen an die jeweilige Situation anzupassen und zu modifizieren. Zu moderieren sind dabei Prozesse, die häufig auch durch ungleich verteilte Machtpotenziale – etwa zwischen Herstellern und Zulieferern, zwischen Systemlieferanten und den ihnen zuliefernden Unternehmen – geprägt sind. Die Projektleiter müssen fähig sein, eigene Interessen zu vertreten und durchzusetzen, aber auch Kompromisse einzugehen, angesichts der realen Machtkonstellation die eigenen Handlungsmöglichkeiten einzuschätzen und die Projektsteuerung hieran auszurichten. Gerade solche Interessen- und Machtkonstellationen sind in ihren konkreten Wirkungen schwer absehbar und verlangen in hohem Maße die Fähigkeit zu einem situativen Ausbalancieren von Zuständigkeiten, Aufgaben und Ressourcenverteilung.

Ein weiteres Merkmal des hierbei praktizierten erfahrungsgeleiteten Handelns ist die Fähigkeit, sich von Projekten und Ergebnissen „ein Bild zu machen“ bzw. in Prozessketten optimale Ergebnisse „vorherzusehen“. Erreicht wird dies durch die Bildung von Analogien und Bezügen zu früheren (Projekt-) Erfahrungen. Auch für

die einzelnen Projektmitarbeiter ist dies wichtig. Sie sind in der Regel nur für einzelne Teilkomponenten eines Gesamtproduktes verantwortlich; sie müssen jedoch in der Lage sein, die Integration ihrer Komponente in das Gesamtprodukt zu gewährleisten und sich entsprechend hieran zu orientieren. Bildhafte Vorstellungen des Gesamtproduktes bis hin zu „Visionen“ werden hier von Projektmitarbeitern wie Projektleitern als hilfreich, wenn nicht unverzichtbar eingeschätzt.

Sowohl für die Projektleiter als auch für die Mitarbeiter spielt ein analytisches, logisch-formales Denken für die Bewältigung einzelner (Teil-) Aufgaben ebenso wie für das Verstehen tätigkeitsübergreifender Prozesse eine wichtige Rolle. Zugleich ist aber ebenso von Bedeutung eine Offenheit für unterschiedliche Sicht- und Denkweisen und nicht-lineare, prozesshaft-vernetzte Entwicklungen. Die Projektleiter müssen in der Lage sein, die komplexen Wirkungen und Rückwirkungen einzelner Entscheidungen und Handlungen auch ohne exakte Informationen ein- und abzuschätzen. Gleiches gilt für die Antizipation zukünftiger Entwicklungen auf der Grundlage von „sticky informations“. Analytisches Denken wird hier ergänzt durch die Assoziation vergleichbarer Situationen, die Aktualisierung eines entsprechenden Erfahrungswissens, des Weiteren aber auch durch das Sich-Einlassen auf „prospektive“ Erfahrungen und imaginative (praktische) Auseinandersetzungen mit möglichen Entwicklungs-Szenarien. Man analysiert dabei nicht nur zukünftige Entwicklungen, sondern stellt sie sich konkret vor und erlebt sie. Typisch hierfür sind Äußerungen wie: „Ich sehe das wie in einem Film“, oder: „Ich spiele das nicht nur in Gedanken durch, sondern versetze mich in die Situation hinein.“ Und schließlich ist es in der Interaktion und Kommunikation sowohl für Projektleiter als auch für Mitarbeiter notwendig, die sachlichen Arbeits-Beziehungen durch wechselseitiges Vertrauen sowie durch Verständnis für unterschiedliche Arbeitsstile und ggf. Stärken und Schwächen der am Projekt Beteiligten zu ergänzen. Die sachlich-instrumentelle Kooperation bedarf hierzu einer Ergänzung durch eine empathische Kooperation (Spieß 1996).

6.2.5 Informelle, erfahrungsgeleitete Kooperation

Die Abstimmung zwischen den am Projekt Beteiligten erfolgt in der Regel in Form gemeinsamer Besprechungen. Die hier stattfindenden Meetings finden vor allem in der Anfangsphase zur Abstimmung von Projektzielen und einzelnen (Teil-) Aufgaben statt; im Verlauf des Projekts dienen sie zur Präsentation und Überprüfung von Zwischenergebnissen sowie zur Abstimmung des weiteren Vorgehens. Zumeist werden hierzu so genannte Meilensteine im Projektverlauf festgelegt. In der Praxis kommt es jedoch trotz solcher gemeinsamer Abstimmungen sowohl zu Unstimmigkeiten in einzelnen Teilergebnissen wie auch zu (Fehl-) Entwicklungen, die erst am Ende des Projektes erkennbar werden. Obwohl in den Meetings über den Projektverlauf und über auftretende Probleme berichtet und diskutiert wird, entstehen offenbar Missverständnisse und kommen wichtige Sachverhalte nicht zur Sprache (vgl. Grüter, Breuer, Wollenberg 2001).

Wie eine genaue Betrachtung zeigt, resultiert dies nicht nur aus Unzulänglichkeiten der beteiligten Partner oder einer unzureichenden Organisation der Meetings. Wichtige Ursachen liegen vielmehr darin, dass solche Besprechungen im Normalfall von den eigentlichen Projektarbeiten räumlich und sachlich getrennt stattfinden und daher die Sachverhalte, um die es geht, nicht unmittelbar, sondern nur durch Beschreibungen präsentiert werden. Des Weiteren dienen solche Meetings in erster Linie der Abstimmung und somit der Planung und Koordination von (Teil-) Aufgaben und weit weniger einer kooperativen Suche nach Problemlösungen oder gar ihrer gemeinsamen Durchführung.

Diese Form der Kooperation entspricht dem Modell des planmäßigen Handelns. Dies zeigt sich auch darin, dass im Normalfall solche Meetings durch formelle Regelungen, in denen Zeitpunkt, Ort, Teilnehmer und Inhalt festgelegt sind, organisiert werden. Je mehr sie in dieser Weise vorbereitet werden, umso höher scheint ihre Effizienz. Dies trifft durchaus zu, gilt aber nur für solche Sachverhalte, die sich exakt beschreiben, abstimmen und planen lassen. Ein „Gefühl“ oder eine „Ahnung“, dass möglicherweise etwas schief läuft, und Schwierigkeiten, die sich nicht präzise definieren lassen, können hier nur sehr schwer thematisiert oder gar diskutiert werden. Des Weiteren sind aktuell auftretende Probleme und Abstimmungserfordernisse oft erst mit erheblichem zeitlichen Abstand mitteilbar; sie werden dann zu einem Zeitpunkt besprochen, wenn es u. U. „schon zu spät“ ist, oder sie verlieren ihre Brisanz, weil bereits in Folge von Zeit- und Kostendruck andere (Hilfs-) Lösungen gewählt wurden.

Das Konzept des erfahrungsgelenkten Handelns macht demgegenüber auf eine andere mögliche und notwendige Form der Kooperation in Projekten aufmerksam: die informelle Kooperation in der alltäglichen Arbeit (vgl. Böhle, Bolte 2002). Sie erfolgt nicht nach festgelegten Regeln, sondern situativ je nach Anlass. Durch ein aktuell auftretendes Erfordernis oder auch Bedürfnis nach Abstimmung bzw. gegenseitiger Hilfe bestimmen sich hier Zeitpunkt, Partner und Inhalt. Diese Form der Kooperation ist daher grundsätzlich „informell“ und muss von den am Projekt Beteiligten selbst hergestellt werden. Des Weiteren erfolgt die Kooperation nicht abgesondert von den laufenden (Projekt-) Arbeiten, sondern ist unmittelbar in sie integriert. Sie findet statt am Arbeitsplatz zumindest eines Beteiligten und/oder „vor Ort“ an den Sachverhalten, um die es geht. Dies hat zur Folge, dass die jeweiligen Sachverhalte nicht nur beschrieben werden, sondern auch unmittelbar demonstrierbar und erfahrbar sind. Auf dieser Grundlage wird es möglich, ein wechselseitiges Verständnis über die jeweiligen Projektarbeiten und über die Kontexte, in denen sie sich vollziehen, durch eigene Erfahrungen im Unterschied zu Beschreibungen aufzubauen. Wie die Praxis zeigt, können auf dieser Grundlage nicht nur aktuell auftretende Probleme rasch bewältigt, sondern vor allem Probleme aufgegriffen und oft auch erst entdeckt werden, die sich nicht präzise definieren und/oder in ihren Wirkungen exakt abschätzen lassen (Böhle, Bolte 2002; Porschen 2002).

Für die Organisation und Steuerung von Projekten folgt hieraus, dass neben formell geregelten Meetings Freiräume und Möglichkeiten geschaffen werden müssen,

durch die es möglich ist, je nach Bedarf informell in den laufenden Projektarbeiten zu kooperieren. Die formell geregelten Meetings dürfen daher nicht – wie es oft geschieht – als Ersatz für eine solche informelle Kooperation angesehen werden. Sie sind ohne Zweifel ein wichtiges Instrument zur Projektsteuerung. Ihre Leistungen richten sich jedoch primär auf das, was planbar ist. Die Bewältigung des Nicht-Planbaren erfordert demgegenüber nicht nur eine erfahrungsgeleitete Projektorganisation und -steuerung, sondern auch eine erfahrungsgeleitete Kooperation zwischen den an Projekten beteiligten Personen.

Literatur:

Bauer, Hans G.; Böhle, Fritz; Munz, Claudia; Pfeiffer, Sabine; Woicke, Peter (2002): Hightech-Gespür – Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Ergebnisse eines Modellversuchs beruflicher Bildung in der Chemischen Industrie, W. Bertelsmann, Bielefeld

Böhle, Fritz (1998): Technik und Arbeit – Neue Antworten auf „alte Fragen.“ In: Soziale Welt, Heft 3, 49. Jg, S. 233–252

Böhle, Fritz (1999): Arbeit – Subjektivität und Sinnlichkeit, Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs. In: G. Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft, Berlin, S. 89–109

Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Campus, Frankfurt/New York

Böhle, Fritz; Schulze, Hartmut (1997): Subjektivierendes Arbeitshandeln – Zur Überwindung einer gespaltenen Subjektivität. In: Ch. Schachtner (Hrsg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt, S. 26–46

Brodbeck, Felix C.; Frese, Michael (Hrsg.) (1994): Produktivität und Qualität in Softwareprojekten, Oldenbourg Verlag, München/Wien

Fröhlich, Adrian W. (2002): Mythos Projekt – Projekte gehören abgeschafft. Ein Plädoyer, Galileo Business, Bonn

Grüter, Barbara; Breuer, H.; Wollenberg, Anja (2001): Genese von Wissen in aufgabenorientierten Gruppen – Eine Fallstudie zur Wissensarbeit in der kommerziellen Softwareentwicklung. In: E. H. Witte (Hrsg.): Leistungsverbesserungen in aufgabenorientierten Kleingruppen, Lengerich, S. 150–180

Heidling, Eckhard; Meil, Pamela; Rose, Helmuth (2003): Neue Anforderungen an

Kompetenzen erfahrungsgelernten Arbeitens und selbstgesteuerten Lernens bei industriellen Fachkräften unter den Bedingungen verteilter Arbeit. In: Universität Augsburg/ISF München: Neue Anforderungen an industrielle Fachkräfte, hektographierter Forschungsbericht, Augsburg

Porschen, Stephanie (2002): Erfahrungsgelernte Kooperation im Arbeitsalltag. Neue Anforderungen an Ingenieure, Reihe: ISF München Forschungsberichte, München

Schelle, Heinz (1999): Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt, C. H. Beck, München

Schön, Donald A. (2002): The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action, Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, UK

Spieß, E. (1996): Kooperatives Handeln in Organisationen, Hampp, München/Mering

7 Projektmanagement-Erfolgsfaktoren

Konzept und erste Ergebnisse einer Benchmarking-Studie in der Region
Gerhard Hab

Zusammenfassung

Der Reifegrad und die Qualität des Projektmanagements in unserer Region sind in vielen Fällen noch nicht ausreichend. Mit dem Ziel, diese Situation zu verbessern und mehr „Projektmanagement-Bewusstsein“ zu schaffen, ist das PM-Forum Augsburg vor genau zwei Jahren angetreten. Im vorliegenden Beitrag sollen nun Fakten aufgezeigt werden, welche die aktuelle Situation transparent machen und gleichzeitig die Verbesserungspotenziale aufzeigen. Seit einigen Monaten arbeitet hab.projekt.coaching an einer Studie, die den Reifegrad des Projektmanagements in bayerischen Unternehmen analysieren soll. Den Reifegrad in Projekten und im Gesamtunternehmen objektiv zu beurteilen, ist ein schwieriges Unterfangen. Die Software PM-Delta Compact, die seit Anfang dieses Jahres in der zweiten Version von der GPM herausgegeben wird, bietet dafür eine gute Basis. Im folgenden Beitrag wird über das Konzept der Studie, den Einsatz dieses Tools beim internen und externen Benchmarking sowie über erste Ergebnisse berichtet.

Das Konzept der Studie

Die Studie basiert auf Interviews mit Projektmanagement-Verantwortlichen in ausgewählten Unternehmen. Um den Aufwand zu begrenzen und die Aussagekraft zu erhöhen, erfolgte eine Konzentration auf die Branchen Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau. Diese haben relativ gut vergleichbare Projektmanagement-Prozesse, sowohl im Bereich der Entwicklung als auch in der Auftragsabwicklung. Um die Auswertung möglichst korrekt und trotzdem handhabbar zu gestalten, wurde auf das von der GPM entwickelte Tool PM-Delta Compact zurückgegriffen. Dieses Instrument basiert auf fünf anerkannten Projektmanagement-Standards. Dies sind die DIN 69904, die ISO 10006, der Projektmanagement-Kanon, die ICB (IPMA Competence Baseline) sowie der Wissensspeicher des Projektmanagement-Fachmanns der GPM. Dadurch ergibt sich eine breite Gültigkeit der Aussagen. Allerdings zeigt sich in der praktischen Anwendung, dass die Bereiche der Führungs- und Sozialkompetenz sowie der Teamarbeit kaum berücksichtigt sind. Das Analysesystem ist nach den 19 Kompetenzfeldern des Projektmanagement-Kanons gegliedert (siehe Abbildung 7.1).

Die 19 PM-Elemente der DIN 69 904

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Zieldefinition | 11. Einsatzmittelmanagement |
| 2. Strukturierung | 12. Ablauf- und Terminmanagement |
| 3. Organisation | 13. Multiprojektkoordination |
| 4. Personalmanagement | 14. Risikomanagement |
| 5. Vertragsmanagement | 15. Informations-/Berichtswesen |
| 6. Nachforderungs-/Claim-Management | 16. Controlling |
| 7. Konfigurationsmanagement | 17. Logistik |
| 8. Änderungsmanagement | 18. Qualitätsmanagement |
| 9. Aufwandsermittlung | 19. Dokumentation |
| 10. Kostenmanagement | |

Abbildung 7.1: Die 19 Elemente der DIN 69904

Anwendung des Benchmarking-Tools PM-Delta Compact

Wie bei jedem vergleichbaren System müssen zunächst Stammdaten eingegeben werden. Damit wird die Ablage der generierten Daten und Auswertungen definiert. Zu jedem Kompetenzfeld gibt es einen Katalog von Fragen, die mit ja bzw. nein beantwortet werden können, oder als nicht relevant „ausgeklammert“ werden (siehe Abbildung 7.2). Darüber hinaus können ganze Kompetenzfelder weggelassen werden, wenn z. B. bei einem Software-Projekt das Thema Logistik überhaupt keine Rolle spielt.

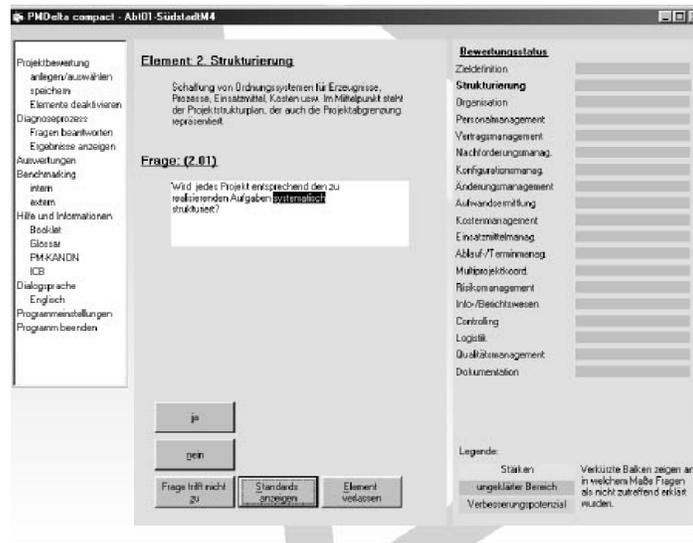


Abbildung 7.2: Eingabemaske bei PM-Delta Compact

Wenn ein Kompetenzfeld bearbeitet ist, wird über die Menüsteuerung ins nächste Kapitel gewechselt. Am Bildschirm sind bereits die Ergebnisse der bearbeiteten Bereiche als Balken sichtbar.

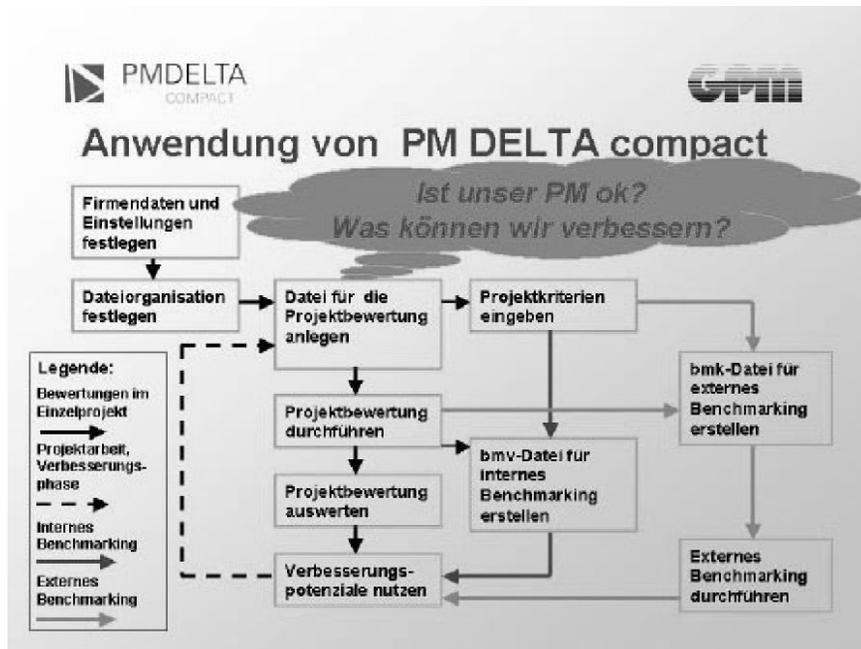


Abbildung 7.3: Erste Ergebnisse in PM-Delta Compact

Den Gesamttablauf der PM-Delta Compact-Anwendung zeigt Abbildung 7.4.

Im Zentrum der Arbeit mit PM-Delta Compact steht das Interview bzw. die Selbstbewertung. Das Gespräch bietet schon viele Informationen über die Projektmanagement-Kompetenz des Interviewpartners. Offene Punkte und Unklarheiten können notiert werden und in den späteren Bericht einfließen. Sind alle Fragen beantwortet, liefert PM-Delta Compact eine automatische Auswertung in Form einer „Spinnennetz-Grafik“ und Aussagen zu den Stärken und Verbesserungspotenzialen des Projektmanagements in dem untersuchten Unternehmen.

Diese Aussagen kombinieren sich aus Textbausteinen, die mit einer ausgeklügelten Datenbank-Funktionalität je nach Beantwortung der spezifischen Fragen zugeordnet werden. Die gedruckte Auswertung ist relativ detailliert und erstreckt sich über 5–10 Seiten. Für das Management ist noch ein entsprechendes Management Summary zu erstellen.

Wie bei jeder Softwarelösung gibt es bei PM-Delta Compact noch Potenzial für Verbesserungen und Weiterentwicklungen, die in einer nächsten Version umgesetzt werden können. Die wesentlichen Verbesserungspotenziale sind: (lesen Sie bitte weiter auf Seite 51)

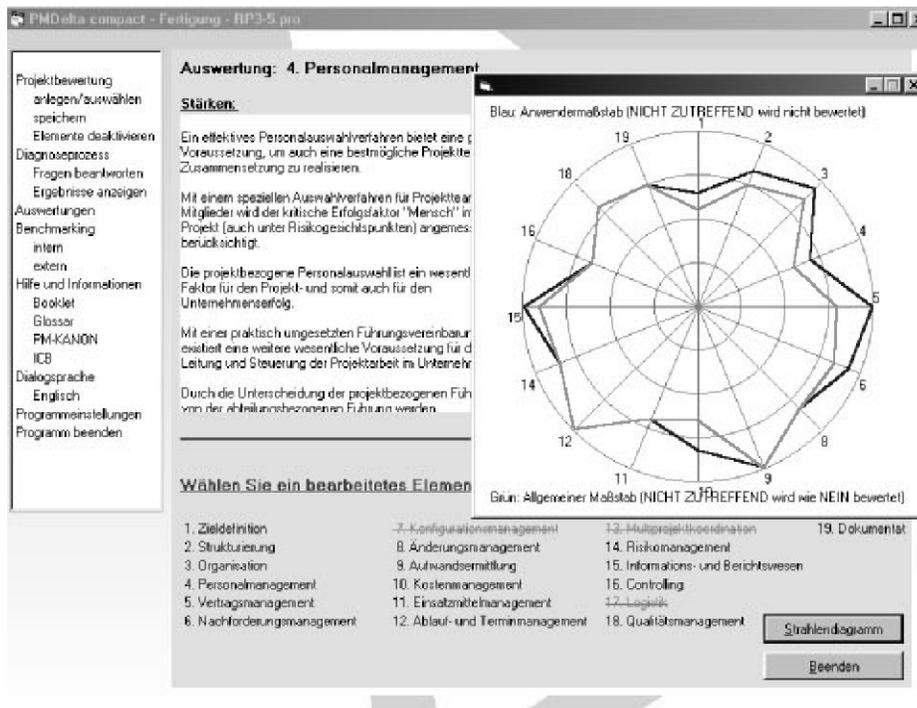


Abbildung 7.4: Gesamtablauf der PM-Delta Compact-Anwendung

PM-Delta Benchmarking intern

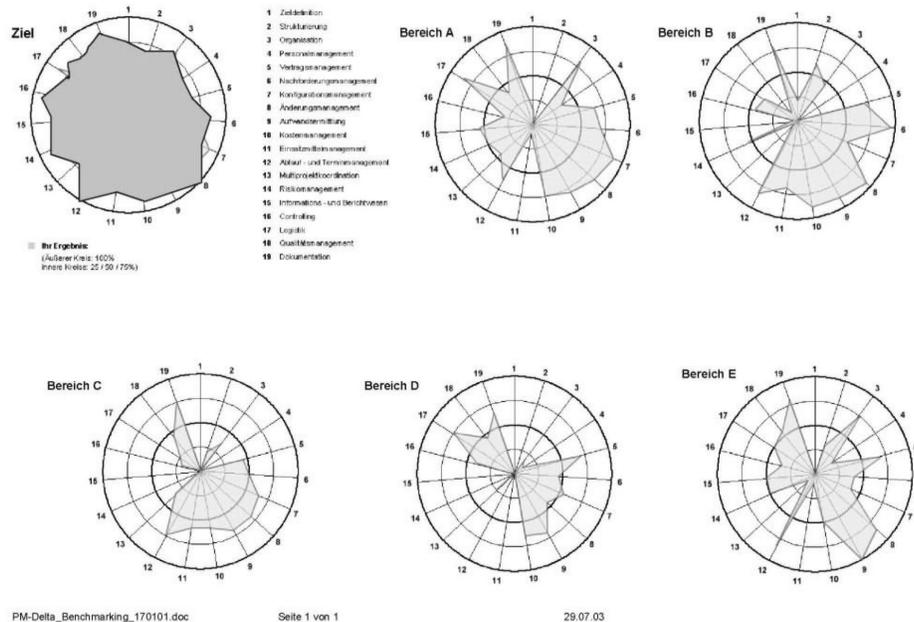


Abbildung 7.5: Ergebnisdarstellung in PM-Delta Compact

- Erzeugung der Spinnennetzgrafik in einem austauschfähigen Grafikformat
- Ergänzung der Fragen und Bewertungen um aktuelle Projektmanagement-Themengebiete, die leider im Projektmanagement-Kanon zu wenig berücksichtigt sind:
 - Methoden der Personalauswahl und Teambesetzung
 - Teamentwicklung
 - Personalentwicklung in Projekten (Qualifizierung, Coaching, etc.)
 - Karriere im Projektmanagement und Vergütungsmodelle
 - Auditierung und Zertifizierung von Projektpersonal und Projektmanagement
 - Führungsaufgaben und -kompetenz des Projektleiters
 - Zusammenarbeit und Spielregeln zwischen Projekt und Linie
 - Projektmanagement-Office und weitere Projektmanagement-Supportfunktionen
 - Projektmanagement-Gremien und Projektmanagement-Kultur

Trotz aller Verbesserungsmöglichkeiten kann PM-Delta Compact als ausgereiftes Auswertungstool bezeichnet werden. Das System ist ohne aufwändige Schulung gut bedienbar und deckt die wesentlichen Projektmanagement-Themen ab. Für eine erste Einschätzung des Projektmanagement-Reifegrades und für ein schnelles Benchmarking leistet das Instrument sehr gute Dienste.

Erste Ergebnisse der Benchmarking Studie zum Reifegrad des Projektmanagements

Anonymisiert lassen sich die Ausprägungen der unterschiedlichen Unternehmen gegenüberstellen und Unterschiede aufzeigen. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten neben ihrem „Profil“ in Form der Spinnennetz-Grafik die Text-Auswertung in Form von Stärken und Verbesserungspotenzialen. Dadurch kann das Unternehmen sofort einen unmittelbaren Nutzen aus der Studie für das Projektmanagement ziehen.

Bewertung der Aussagen zur Studie

Stärken des Projektmanagements

Ziele (Stärken):

- Mit der systematischen Erfassung der Projektziele wird die erste unverzichtbare Voraussetzung für den Projekterfolg geschaffen.
- Die Zuständigkeit für die Festlegung von Projektzielen ist geregelt.

- Durch fixierte Regeln für die Zielfindung erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis aller Projektbeteiligten über ihre Ziele.
- Kreativitätstechniken können für die Zielfindung hilfreich sein.
- Durch Integration von Kosten-, Termin- und Qualitätszielen sichern Sie eine ganzheitliche Projektbearbeitung.
- Mit der Dokumentation der Ziele schaffen Sie sich eine wichtige Arbeitsgrundlage.
- Die regelmäßige Überwachung der Kosten-, Termin- und Qualitätsvorgaben während der Projektrealisierung ist Voraussetzung für das Erreichen der Projektziele.
- Die Ermittlung der Stakeholder und ihrer Ziele ist wesentlich für den Projekterfolg.
- Nur die vollständige Ermittlung der Stakeholder ermöglicht die Identifikation aller Anforderungen.
- Durch gezielte Information der Stakeholder über den Projektfortschritt halten Sie das Interesse Ihrer Promotoren wach.
- Rechtzeitige Zieldefinition vermeidet Störung in der Projektrealisierung.
- Die Beschreibung dessen, was nicht Projektziel ist, fördert den Abstimmungsprozess zwischen Projektteam und Auftraggeber.
- Die Festlegung und Abstimmung der Rahmenbedingungen bilden u. a. die Basis für die Abgrenzung der Kompetenzen des Projektteams zu denen des Auftraggebers.
- Durch Berücksichtigung der Zielbeziehungen erschließen Sie Synergieeffekte und vermeiden Zielkonflikte.
- Durch lösungsneutrale Zielformulierungen erhalten Sie sich die Freiheitsgrade für optimale Lösungen.
- Durch operationale Zielvorgaben stellen Sie eine Richtschnur für alle nachfolgenden Projektprozesse bereit.
- Systematische Erfassung der Interessenlage aller Stakeholder ermöglicht eine sichere Akzeptanz des Projekts.

Strukturierung (Stärken):

- Die Projektstruktur bietet eine wichtige Basis als Ordnungsmittel und Kommunikationsgrundlage für das gesamte Projektmanagement.
- Durch direkte Ableitung der Projektstruktur aus dem Auftrag bzw. den Projektzielen wird deren Erfüllung bestmöglich unterstützt.
- Eine Methodik zur Projektstrukturierung ermöglicht die Anwendung von Standards und damit eine raschere Bearbeitung und Vergleichbarkeit von Projekt zu Projekt.

- „Mehrdimensionale Projektstrukturierung“ gilt als Indiz für das hohe Niveau des Projektmanagement-Systems.
- Durch die Erarbeitung und Verwendung von Standard-PSP sichern Sie Rationalität und Qualität der Projektstrukturierung.
- Durch Spiegelung am Auftrag sichern Sie die Vollständigkeit der Projektstruktur.
- Durch genaue Projektabgrenzung schaffen Sie eine klare Schnittstelle zwischen Projekt und Projektumgebung.
- Die Projektstruktur bildet das Inhaltsverzeichnis über alle Arbeitspakete.
- Mit der vorgesehenen Wartungs- bzw. Instandhaltungsdokumentation wird die Wahrung bzw. Wiederherstellung der Betriebsbereitschaft gut gesichert.
- Mit der vorgesehenen Benutzer- bzw. Anwenderdokumentation wird das Betriebsrisiko deutlich vermindert.
- Die gesicherte Archivierung der Ist-Dokumentation unterstützt erheblich den gesamten Betrieb in der Nutzungsphase durch die Möglichkeit, auf Informationen schnell und gezielt zugreifen zu können.
- Mit der Retrievalmöglichkeit für die gesamte Ist-Dokumentation ist aus Dokumentationsicht die höchste Betriebssicherheitsstufe erreicht.
- Durch die durchgängige Einhaltung von Normen und Standards ist die Dokumentation so personenunabhängig wie möglich erstellt und damit auch für Dritte lesbar, denen die Konventionen bekannt sind.

Verbesserungspotenziale des Projektmanagements

Ziele (Verbesserungspotenziale):

- Bei Zieländerungen sollten die Stakeholder informiert werden, damit sie an Entscheidungen über den weiteren Projektablauf – je nach Kompetenz – mitwirken können.
- Steuergremium und Projektteam sollten die gleiche Sicht aller Projektziele haben. Dazu gibt das Steuergremium die Projektziele frei.

Strukturierung (Verbesserungspotenziale):

- Zwischen den Elementen der Projektstruktur können Beziehungen bestehen. Diese sollten beschrieben werden, um den Betroffenen die Abstimmung zu ermöglichen.
- Die Arbeitspaketbeschreibungen sollten so gestaltet werden, dass sie sowohl für interne als auch für externe Auftragsvergabe geeignet sind.
- Die rechtzeitige Abstimmung der Projektcodierung wäre sehr hilfreich für die Zusammenarbeit mit Auftraggeber und Auftragnehmern.

Organisation (Verbesserungspotenziale):

- Zur Durchführung von Aufgaben sollten die Projektmitarbeiter definitiv mit den erforderlichen Befugnissen ausgestattet werden.
- Damit Projektteam und Steuergremium ihre gegenseitigen Erwartungen abgleichen können, sollten die Aufgaben und die Befugnisse des Steuergremiums festgelegt und beschrieben sein.
- Jede Projektteamsitzung sollte eine Tagesordnung haben, um einen strukturierten und straffen Ablauf zu sichern.

Personalmanagement (Verbesserungspotenziale):

- Systematische Personalauswahlverfahren sind die Voraussetzung für die bestmögliche Personalausstattung eines Unternehmens. Sie können sowohl innerbetrieblich im Personalbereich oder als Dienstleistung durch eine Personalabteilung bereitgestellt werden.
- Durch eine projektbezogene Führungsvereinbarung können eindeutig punktuelle Arbeitsergebnisse vereinbart werden gegenüber der dauerhaften Delegation von Aufgaben innerhalb einer „normalen“ Abteilung.
- Mit einem systematischen Personalmanagement können sowohl „Stillstandszeiten“ als auch von den Fähigkeiten und Fertigkeiten fehlerhafte Personalzuordnungen verringert werden.
- Mit einer Potenzialanalyse und systematischer Personalentwicklung können Mitarbeiter zielgerichtet für Projektmanagement qualifiziert werden.

Für das Benchmarking und für repräsentative Aussagen sind derzeit noch zu wenige Interviews geführt. Konkrete Ergebnisse werden auf der Tagung präsentiert. Dennoch kann man jetzt in folgenden Bereichen Defizite bzw. „Verbesserungspotenziale“ erkennen:

Organisation und Personalmanagement:

In beiden Bereichen ist den Defiziten mit den oben aufgeführten Verbesserungspotenzialen des Projektmanagements am besten zu begegnen. Das Projektmanagement stellt damit genau die Mittel zur Verfügung, die für eine möglichst umfassende Optimierung notwendig sind.

Konfigurationsmanagement:

- Ein definiertes Konfigurationsmanagement ist für die meisten Projekte noch einzurichten.
- Einige Unternehmen haben vermutlich erhebliche Verbesserungspotenziale hinsichtlich der Projektstrukturierung.

Änderungsmanagement:

- Ein institutionalisiertes Änderungsmanagement ist noch nicht die Regel.
- Sobald die „Änderungen der Änderungen“ nicht mehr überschaubar sind, ist das Erstellen einer Bezugskonfiguration geboten.

Einsatzmittelmanagement:

- Durch schriftlich festgelegte Anforderungen ließe sich die Verfügbarkeit der richtigen Einsatzmittel sichern.
- Die Einsatzplanung ist heutzutage praktisch nur noch computergestützt realisierbar.

Ablauf- und Terminmanagement: Systematische Vorgehensweisen können bewirken, dass auch unter Zeitdruck ein optimaler Ablaufplan erarbeitet wird.

Multiprojektkoordination (Verbesserungspotenziale):

Nur ein Know-How-Transfer zwischen Projekten (z. B. Projektleiter-Runde) sichert eine kontinuierliche Verbesserung in der Organisation.

Risikomanagement:

- Es wird häufig übersehen, dass ein Projekt auch durch förderliche Chancen begünstigt werden kann. Man sollte sich nicht auf sie verlassen, aber ihr mögliches Eintreten bei der Planung festhalten.
- Ein systematisches Verfahren (z. B. mit Standard-Checklisten) ist sehr hilfreich und erleichtert das Übernehmen von Erfahrungen aus anderen Projekten.
- Erst durch eine Bewertung kann man die Risiken/Chancen angemessen behandeln.
- Risiken sollten stets vor Vertragsabschluss identifiziert und bewertet werden.
- Planungsvarianten für vorab nicht beeinflussbare, wesentliche Risiken/Chancen sollten „in der Schublade liegen“.

Informations- und Berichtswesen:

- Eine eindeutige Definition des Berichtswesens sichert die grundlegenden Projektinformationen nachvollziehbar ab. Eine wesentliche Bedeutung hat dabei ein zentraler, von allen befugten bzw. interessierten Personen gleichermaßen erreichbarer Ablageort.
- Neben dem Projektfortschritt – insbesondere Teilergebnisse und Ergebnisse – stellen die Kosten den zweiten zentralen Themenpunkt der Projektarbeit dar und sollten so offen wie möglich dargestellt werden.

- Vollständige Kosten-, Einsatzmittel- und Termininformationen sind unbedingt erforderlich für das Projektcontrolling. Inwieweit diese Informationen allgemein im Berichtswesen berücksichtigt werden sollen, hängt stark vom Empfängerkreis ab.

Controlling:

- Eine Festlegung von beobachtbaren Merkmalen zum Zielerreichungs- bzw. Fertigstellungsgrad bietet eine Orientierung zu den operativen Controllinginstrumenten, die eingerichtet werden können.
- Für möglicherweise kritische Einsatzmittel des Projektes sollte im Vorfeld ein geordnetes Verfahren festgelegt sein, um bei Ausfall des ursprünglich vorgesehenen Einsatzmittels mit keiner oder nur geringer Verzögerung Ersatz beschaffen zu können.

Qualitätsmanagement:

- Mit regelmäßigen Audits/Assessments sollte die Aktualität des Projektmanagement-Systems gesichert werden.
- Ein Projektmanagement-System sollte die Qualität der Projektprozesse und des Projektergebnisses systematisch sichern.
- Die spezifischen Festlegungen für das jeweilige Projekt sollten im Projekthandbuch fixiert werden.
- QM-Methoden könnten Ihre Projektarbeit unterstützen.

Dokumentation:

- Neben der Dokumentation des Projektergebnisses ist auch die Dokumentation des Projektgeschehens substantiell wichtig.
- Die systematische Übernahme relevanter Informationen aus dem Berichtswesen vermindert den Aufwand für die Projektdaten wesentlich.
- Die Dokumentation des Projektgeschehens sollte grundsätzlich für das Lernen aus dem Projekt aufbereitet werden.

Nach einer Selbst- oder Fremddiagnose mit PM-Delta Compact ist dann das professionelle Assessment bzw. eine Bewerbung von Unternehmen aus unserer Region zum deutschen Projektmanagement-Award, den die GPM jährlich ausrichtet, anzustreben. Dadurch könnte die Vision von einer projektorientierten Region Augsburg Realität werden.

8 Projektmanagement@Siemens

Personalentwicklung im Projektmanagement der Siemens AG

Heinz Oesterle

8.1 Projektmanagement@Siemens – Project Management the Siemens way

Das Projektgeschäft ist eine wesentliche Säule des Siemens-Geschäfts. Um dieses Geschäft nachhaltig zu verbessern, wurde Anfang 2000 vom Zentralvorstand der Siemens AG die Initiative *PM@Siemens – Project Management the Siemens way* gegründet. Zwölf der operativen Geschäftsbereiche der Siemens AG wirken inzwischen aktiv an der Gestaltung und Umsetzung der Initiative mit. Die PM@Siemens Initiative hat sich das Ziel gesetzt, eine verbindliche Projektmanagement-Kultur im Konzern zu schaffen, den Projektmanagern Instrumente an die Hand zu geben und sie zu befähigen, ihre Aufgaben noch besser und effizienter zu erledigen. Die Initiative ermöglicht den Mitarbeitern im Projektmanagement, durch Best-Practice-Sharing voneinander zu lernen und allgemein gültige Standards bei der Projektabwicklung durchzusetzen. Innerhalb der Initiative beschäftigen sich zwölf Arbeitsgruppen mit den Kernthemen im Projektmanagement. Sie identifizieren Best Practices im Konzern und entwickeln neue Lösungen zur gemeinsamen Vorgehensweise. Die Kernthemen der PM@Siemens Initiative sind:

- Vertragsmanagement
- Projekt-Controlling
- Projekteinkauf
- Qualitätsmanagement
- Projektmanagement-Assessment
- Transfer und Umsetzung
- Organisation, Methoden, Prozesse
- IT-Tools, Projektmanagement-Portal
- Personalmanagement
- Qualifizierung
- Knowledge Management
- Projektmanagement für Kleinprojekte

8.2 Das Karrieremodell PM@Siemens

Die Schlüsselfiguren des Projektgeschäfts sind die Projektmanager. Um ihnen die Entwicklungschancen zu schaffen, die ihrer wirtschaftlichen Bedeutung und Verantwortung entsprechen, entwickelte die PM@Siemens Initiative gemeinsam mit Corporate Personnel das Karrieremodell Projektmanagement. Es umfasst drei Karrierestufen vom Project Manager (dieser Stufe vorgeschaltet ist der Project Practitioner, der in nicht-leitender Funktion tätig ist) bis zum Project Director für die Steuerung komplexer Großprojekte. Die einzelnen Stufen entsprechen der wachsenden wirtschaftlichen und personellen Verantwortung, die anhand der Klassifizierung der Projektkategorie ablesbar ist. In detaillierten Job-Profilen sind die Anforderungen an die einzelnen Karrierestufen hinterlegt. Differenziert nach den Kriterien des Siemens-Kompetenzmodells sind hier die erwarteten Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Projektmanager beschrieben. Das Karrieremodell ermöglicht den an einer Projektmanagement-Karriere interessierten Mitarbeitern eine Orientierung für ihre berufliche Entwicklung. Es ist die entscheidende Bezugsgröße für eine laufende Statusbestimmung, für künftige Einsätze und auch für eine systematische Qualifizierungsplanung. Das Karrieremodell schafft die notwendige Voraussetzung für ein effizientes Ressource Management im Konzern.

8.3 Die PM@Siemens Academy

Als konzernweite Institution für die Qualifizierung von Projektmanagern ist die 2001 gegründete PM@Siemens Academy ein zentrales Element der PM@Siemens Initiative. Als Siemens Know-how Center für Projektmanagement-Qualifizierung und -Coaching übernimmt sie den Auftrag, die Verbesserung des Projektmanagements voranzutreiben und die konzernweite Implementierung von Projektmanagement-Standards durch entsprechende Qualifizierungsprogramme zu sichern. Die PM@Siemens Academy unterstützt kürzere Innovationszyklen, sorgt für eine einheitlich hohe Ausbildungsqualität und steigert somit die Wettbewerbsfähigkeit von Siemens. Die PM@Siemens Academy wird von den Vertretern der operativen Geschäftsbereiche und vom Learning Campus als Provider der Qualifizierungsmaßnahmen gesteuert. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Geschäftsbereichen und dem Qualifizierungsanbieter Learning Campus sichert die Praxisnähe und Qualität des Angebotspektrums. Durch die PM@Siemens Academy schafft Siemens die Voraussetzungen für weltweit vergleichbare Qualifizierungsstandards, für die Normierung der Sprache und Begrifflichkeit sowie für die Etablierung einheitlicher Methoden und Vorgehensweisen. Darüber hinaus ermöglicht die PM@Siemens Academy den Aufbau eines weltweiten Projektmanagement-Netzwerkes.

8.3.1 Die PM Learning Programs

Das „Herzstück“ der PM@Siemens Academy sind die vier PM Learning Programs: Komplexe Lernprogramme zu den im Siemens Karrieremodell beschriebenen Karrierestufen im Projektmanagement. Sie bieten erstmals eine umfassende und laufbahnorientierte, konzernweit gültige Qualifizierung für Siemens-Projektmanager. Jedes Programm ist exakt auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen Stufen des Karrieremodells zugeschnitten. Die Learning Programs erstrecken sich jeweils über etwa neun Monate. Sie gliedern sich in bis zu sieben 3-tägige Präsenzseminare (Module) mit intensiver gemeinsamer Themenarbeit, an die sich jeweils mehrwöchige, durch einen Coach begleitete Praxis- und Transferphasen anschließen. Das Fachwissen wird in den Programmen eng mit der Entwicklung der methodischen und der persönlichen Kompetenzen verknüpft. Intensiver Praxisbezug wird durch die Umsetzung des Gelernten im eigenen Projekt und durch den Austausch mit Erfahrungsträgern erreicht. Nach dem Abschluss eines Learning Programs erhalten die Teilnehmer eine Qualifizierungsbescheinigung der PM@Siemens Academy. Diese Qualifizierungsbescheinigung ist die Voraussetzung für die Zertifizierung, die von der Führungskraft im jeweiligen Bereich durchgeführt wird. Durch die enge Abstimmung mit den Management Learning Programmen der Siemens AG wird der Wechsel zwischen Linien- und Projektfunktionen auch durch die Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt. Die unternehmerisch orientierte Projektmanagement-Karriere ist damit eine attraktive Alternative zur Linien- oder Fachlaufbahn.

8.3.2 Das PM@Siemens Curriculum

Neben den kompakten und langfristig angelegten PM Learning Programs hat die PM@Siemens Academy ein Curriculum zusammengestellt, in dem Einzelseminare zu allen im Projektmanagement relevanten Themen angeboten werden. Mit den Seminaren aus dem Curriculum können die Mitarbeiter einzelne Wissenslücken schließen oder ausgewählte Themen intensivieren. Durch die gezielte Auswahl der Seminare ist ein Kompetenzaufbau möglich, der dem individuellen Entwicklungsbedarf einzelner Mitarbeiter entspricht. Die Seminare des Curriculums decken alle relevanten Kompetenzbereiche im Projektmanagement ab, sind einzeln buchbar und nach den im Karrieremodell beschriebenen Stufen systematisiert. Das Qualifizierungsangebot wird außerdem - angelehnt an das Siemens-Kompetenzmodell - nach Fachkenntnissen, Methoden, Technologien und Fähigkeiten differenziert. Das Curriculum ist insbesondere für Quereinsteiger und Mitarbeiter mit Teilkenntnissen geeignet. Die Qualifizierung zur jeweiligen Karrierestufe kann in einem Wissenstest optional nachgewiesen werden.

8.4 Die PM@Siemens Zertifizierung

Die Siemens-interne Zertifizierung von Projektmanagern ist ein Qualitätsnachweis der Kompetenz und der Professionalität der Projektmanager. Als freiwillige Maßnahme steht sie am Ende des Kompetenzmanagement- und Qualifizierungsprozesses im Projektmanagement. Die Zertifizierung liegt in der Verantwortung der einzelnen operativen Geschäftsbereiche der Siemens AG und wird durch die Führungskräfte vorgenommen. Für die Beurteilung der Kompetenz und Professionalität eines Projektmanagers ist im Wesentlichen die im Job-Profil definierte Projekterfahrung ausschlaggebend, die über die ausgeübten Projekteinsätze nachvollziehbar ist. Das Projektmanagement-Fachwissen wird über die Qualifizierungsbescheinigung der PM@Siemens Academy nachgewiesen. Sind der Umfang der Projektmanagement-Erfahrung und -Verantwortung wie auch die relevanten Fähigkeiten auf der entsprechenden Stufe bestätigt worden und ist das erforderliche Fachwissen vorhanden, wird das Siemens-Zertifikat ausgestellt und an den Kandidaten übergeben. Der Zertifizierungsprozess für den obersten Level (Project Director) wird zusätzlich von bereichsübergreifenden Projektmanagement-Gutachtern unterstützt. Die Integration der Gutachter auf der Stufe Project Director erhöht die Qualität und die Standardisierung des Zertifizierungsprozesses im Siemens Konzern. Darüber hinaus wird durch die Gutachter der fachliche Austausch der einzelnen Bereiche gefördert und die gemeinsame Projektmanagement-Kultur gestärkt. Die Qualifizierung in der PM@Siemens Academy orientiert sich - unter anderem - an den Anforderungen externer Zertifizierungsstandards (GPM/IPMA und PMI), so dass nach erfolgreicher Qualifizierung in der eigenen Academy mit geringem Mehraufwand eine externe Zertifizierung möglich ist. Die interne PM@Siemens Zertifizierung kann - im Gegensatz zu externen Zertifizierungsstellen - zusätzlich detailliert die ausgeübte Projektpraxis und die Umsetzung der einheitlichen Projektmanagement-Kultur im Konzern überprüfen. Der zertifizierte Siemens-Projektmanager wird damit zu einem wichtigen Qualitätsmerkmal der Siemens AG.

9 Cross-Company-Collaboration

Erfolgsfaktor in Automotive-Projekten
Reinhard Wagner

9.1 Einleitung

Angesichts einer zunehmenden Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen von den Automobilherstellern zu den Zulieferern nimmt die Bedeutung einer engen Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten im Produktentstehungsprozess immer weiter zu. Eine Untersuchung der Fachgruppe „Automotive-Projektmanagement“ der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.) in Zusammenarbeit mit der Universität Augsburg zum Thema „Cross-Company-Collaboration-Projektmanagement (C3P)“ kommt allerdings zu dem Ergebnis, dass es gravierende Probleme in der Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg gibt. Vor allem mangelndes Vertrauen zwischen den Partnern sowie Schwächen der Mitarbeiter im Umgang mit Kooperation und Kommunikation werden als Defizite genannt.

Dieser Beitrag zur Fachtagung „Projektmanagement in Zeiten des Wandels“ am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg stellt die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung vor und zeigt mögliche Handlungsoptionen für die Zusammenarbeit in der Branche auf.

9.2 Die Situation in der Automobilindustrie

Eine zunehmende Sättigung in den wichtigsten Absatzmärkten der Automobilindustrie (USA, Europa und Asien) führt zu einem verschärften Verdrängungswettbewerb zwischen den Herstellern. Diese versuchen, mit einer Ausweitung der Modellpalette sowie mit innovativen Produkteigenschaften neue Käufer für ihre Fahrzeuge zu finden. Damit steigen allerdings die Anforderungen an die Hersteller im Produktentstehungsprozess. Neue Fahrzeuge werden in immer kürzeren Abständen („time-to-market“) und zu verringerten Budgets auf den Markt gebracht. Gleichzeitig muss die Qualität der Fahrzeuge kontinuierlich verbessert werden, um gestiegene Kundenanforderungen befriedigen zu können und kostspielige Rückrufaktionen zu vermeiden.

Die Automobilhersteller konzentrieren sich dabei zunehmend auf ihre Kernkompetenzen und verlagern große Teile der Wertschöpfung auf kompetente Zulieferer.

Diese übernehmen dabei Verantwortung für die Entwicklung und Fertigung von Modulen, Systemen, teilweise sogar kompletten Fahrzeugen. Entfielen im Jahr 2000 noch 28 % der Fertigungskosten eines Fahrzeugs auf die Automobilhersteller, so soll dieser Anteil bis 2010 auf 20 % fallen (vgl. Abbildung 9.1).

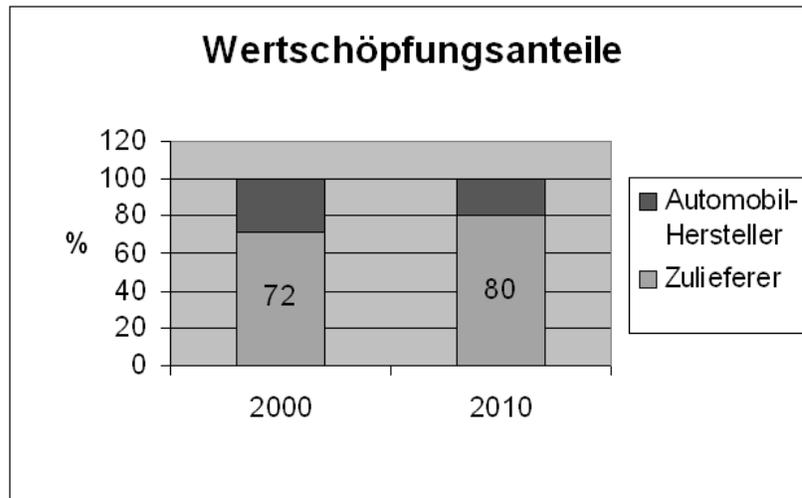


Abbildung 9.1: Verschiebung der Wertschöpfungsanteile (Quelle: VDI nachrichten, 2003)

Obwohl die Zulieferer zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden, machen sich die Automobilhersteller zunehmend Sorgen „um die Finanzstärke und damit Leistungsfähigkeit ihrer Lieferanten“ (FTD, 2002). Das ist insofern nicht erstaunlich, da die Hersteller mit der Verantwortung auch große finanzielle Risiken auf die Zulieferer übertragen. Diese müssen Entwicklungsleistungen aus eigener Kraft finanzieren und tragen nicht selten einen Teil des Stückzahlrisikos („pay-on-production“). Der Druck auf die Zulieferer steigt beständig, und die Zusammenarbeit muss bei veränderten Rollenverteilungen auf den Prüfstand. „Nur bei einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Zulieferern und Herstellern kann die deutsche Automobilindustrie erfolgreich sein“, so der Vorstandsvorsitzende eines erfolgreichen Automobilherstellers zur Bedeutung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in der Branche. Auch der Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA) sieht in seinem aktuellen Jahresbericht das Miteinander von Herstellern und Zulieferern als wichtigste Grundlage für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil in einer global ausgerichteten Branche (vgl. VDA, 2003).

9.3 Die Untersuchung „Cross-Company-Collaboration-Projektmanagement (C3P)“

Vor ca. einem Jahr nahm die Fachgruppe „Automotive-Projektmanagement“ der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.) – entstanden als Pro-

jektgruppe des Projektmanagement-Forum in Augsburg (siehe hierzu www.pm-forum-augsburg.de) – Untersuchungen zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in Automotive-Projekten unter dem Titel „Cross-Company-Collaboration-Projektmanagement (C3P)“ auf. Ziel ist, die aktuelle Situation bzw. die Probleme in Automotive-Projekten im Zusammenhang mit „C3P“ zu analysieren, mögliche Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und konkrete Lösungsansätze für die praktische Umsetzung zu erarbeiten. Hierzu wurde gemeinsam mit einem Forschungsseminar der Universität Augsburg (siehe hierzu auch www.c3p.de.vu) eine Expertenbefragung durchgeführt. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

9.3.1 Das C3P-Modell – ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren

Nach eingehender Analyse der Situation in „Automotive-Projekten“ war schnell klar, dass nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren eine Verbesserung in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zu erreichen ist. Auf Basis der Systemtheorie (Patzak, 1982) wurde ein Grundmodell der Einflussfaktoren erstellt (vgl. Abbildung 9.2). Das Ziel-System steht dabei für die Beschreibung bzw. Spezifikation der Projekt-Ziele, das Prozess-System für ein System von Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele (z. B. in Form von Projektablauf-, Ressourcen- bzw. Netzplänen), das Handlungssystem für die organisatorische Struktur und schließlich das Objekt-System, bei dem wir uns auf den Bereich der Fahrzeugentwicklung konzentriert haben. Alle diese Einflussfaktoren sind eher technisch-organisationaler Art und eng miteinander verbunden. Die arbeitsteilige Abwicklung von Projekten über Unternehmensgrenzen hinweg erfordert eine genaue Abstimmung dieser vier Faktoren, was wir als Koordination bezeichnen.

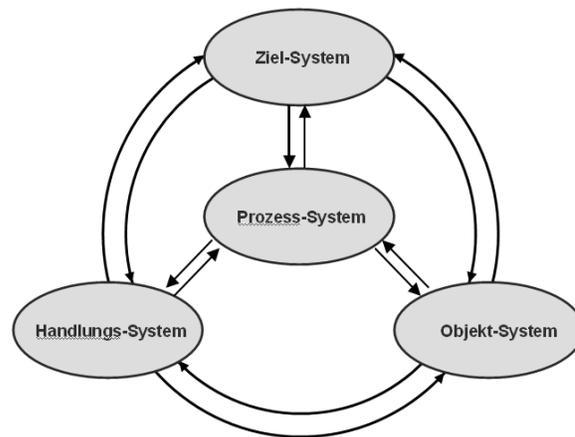


Abbildung 9.2: Grundmodell

Schließlich wurde dieses Grundmodell um die sozio-kulturellen Einflussfaktoren ergänzt. Dabei interessieren vor allem die Menschen mit ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit, aber auch die jeweilige Unternehmenskultur als Basis für

das gemeinsame Handeln. Beides sind wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit – hier auch Kooperation genannt – über Unternehmensgrenzen hinweg. Im Gegensatz zur Koordination (Abstimmung) wird Kooperation in diesem Zusammenhang als direkte Zusammenarbeit (Interaktion) zwischen Menschen, also eine Art zwischenmenschlicher Austauschbeziehung, verstanden.

Koordination und Kooperation sind nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit. Koordination ist aufgrund der Arbeitsteilung notwendig und schafft „Korridore zulässigen Handelns“, die Orientierung geben und Kooperation ermöglichen sollen. Allerdings kann durch die allzu enge Auslegung von Koordinationsmechanismen wie z. B. organisatorischen Regelungen Kooperation auch stark eingeschränkt werden. Koordination ist hingegen ohne Kooperation kaum vorstellbar, da sie die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit darstellt, die arbeitsteilige Abstimmung erst ermöglicht. Diese Abhängigkeiten sind im C3P-Modell (vgl. Abbildung 9.3) berücksichtigt.

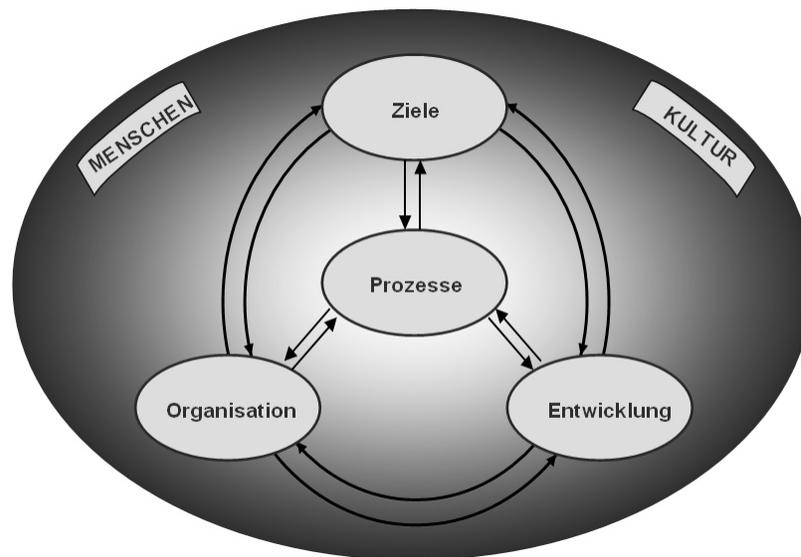


Abbildung 9.3: C3P-Modell

9.3.2 Das Untersuchungsdesign und die Teilnehmerstruktur

Die Untersuchung wurde als qualitative Expertenbefragung konzipiert und im Zeitraum von April bis Juli 2003 mit Hilfe von Studenten der Universität Augsburg umgesetzt. Im Rahmen von einstündigen persönlichen Interviews wurden die Experten bezüglich der sechs Einflussfaktoren (siehe C3P-Modell in Abbildung 9.3) zu Problemen, möglichen Ursachen und Lösungen befragt. Zusätzlich sollten die Interview-Partner die sechs Einflussfaktoren nach ihrer Bedeutung für eine Verbesserung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in eine Rangfolge (von

1 bis 6) bringen und ihre Zufriedenheit mit der jeweiligen Performance auf einer Schulnotenskala (von 1 bis 6) bewerten.

Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung 29 Experten befragt. In Abbildung 9.4 ist die Verteilung der Unternehmen auf die unterschiedlichen Gruppen wie OEM (Original Equipment Manufacturer) bzw. Hersteller, EDL (Entwicklungsdienstleister), Tier 1 (Systemlieferant) und Tier 2 (Komponenten- oder Teilelieferant) dargestellt.

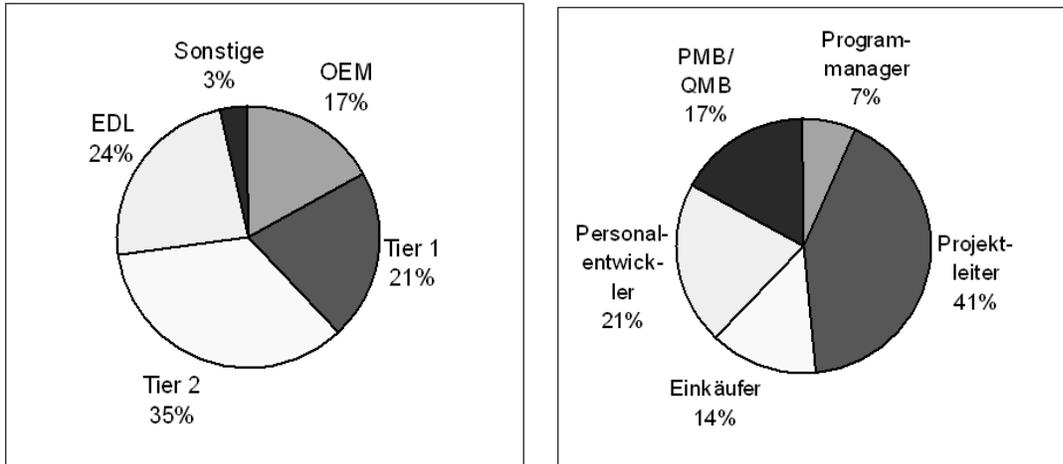


Abbildung 9.4: Verteilung der Unternehmen (links) und Funktionen der befragten Experten (rechts)

In Abbildung 9.4 sind die unterschiedlichen Funktionen der Befragten mit ihrer Verteilung dargestellt. PMB steht dabei für Projektmanagement-Beauftragter, QMB für Qualitätsmanagement-Beauftragter.

9.3.3 Die wichtigsten Ergebnisse

Die Befragungsergebnisse zeigen ein ernüchterndes Bild der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und deren Zulieferern: vor allem die für Aufbau und Pflege einer Kooperation wichtigen Aspekte der kulturellen Rahmenbedingungen sowie der individuellen Fähigkeiten schneiden mit Abstand am schlechtesten ab (vgl. Abbildung 9.5).

Zu den Defiziten im Bereich der kulturellen Rahmenbedingungen zählen vor allem mangelndes Vertrauen zwischen Herstellern und Zulieferern, die Angst der Zulieferer, aufgrund der ungleichen Machtverhältnisse „unter die Räder zu kommen“ und schließlich der wenig konstruktive Umgang mit Fehlern, der meistens in einseitigen Schuldzuweisungen an die Zulieferer endet. Statt partnerschaftlichem Umgang dominiert in den meisten Fällen die klassische Kunden-Lieferanten-Beziehung. Ein

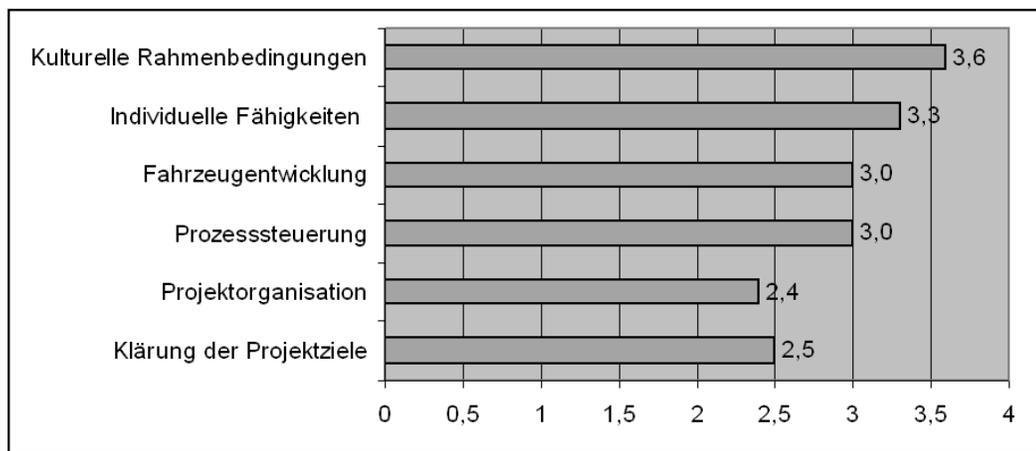


Abbildung 9.5: Zufriedenheit der Experten bezüglich der Einflussfaktoren (auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 6 = mangelhaft)

Zulieferer formulierte die Grundsätze seiner Zusammenarbeit wie folgt: „Wir versuchen, mit dem Kunden zu kooperieren, aber im Endeffekt hat der Kunde das letzte Wort“. So endet das Ziel „Partnerschaft“ allzu oft in einem „Partner, schafft!“.

Bei den Mitarbeitern fehlt es, so die Experten, vor allem an den Fähigkeiten, selbstständig persönliche Netzwerke aufzubauen und richtig zu kommunizieren.

Oft fehlt die Zeit, um Verständnis für den Partner zu entwickeln, da man sich zu schnell in die Technik stürzt, so der Tenor vieler Gesprächspartner. Das persönliche Gespräch kommt vielfach zu kurz. Im technisch geprägten Umfeld der Automobilindustrie mangelt es darüber hinaus an wichtigen sozialen Fähigkeiten. Mitarbeiter würden zwar über eine hervorragende fachliche Ausbildung verfügen, müssten sich soziale Fähigkeiten aber erst mühsam „on-the-job“ erwerben. Reibungsverluste und unnötige Probleme in der Zusammenarbeit sind zwangsläufig die Folge. Diese Defizite verdeutlichen, dass dringend Handlungsbedarf besteht.

9.4 Empfehlungen für die Verbesserung der Kultur in der Zusammenarbeit

„Vertrauen ist der Anfang von allem,“ so ein bekannter Spruch aus der Werbung. Dies gilt auch für Kooperationen in der Automobilindustrie (Killich, 2002). Demnach spielt das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern eine zentrale Rolle für den Erfolg einer Kooperation. Nach Ansicht der befragten Experten entsteht Vertrauen in der Zusammenarbeit vor allem durch eine gleichberechtigte Partnerschaft, die geprägt ist von Offenheit und Ehrlichkeit, gegenseitigem Respekt und Fairness sowie Zuverlässigkeit im Einsatz für die gemeinsamen Ziele. Entscheidend für das Vertrauen ist auch der Umgang mit Fehlern zwischen den Kooperationspartnern. Die in der Praxis oft anzutreffende „Null-Fehler-Kultur“ oder einseitige Schuldzuweisungen sind

einer Vertrauenskultur sicherlich abträglich. Richtiges Verhalten ist deshalb nicht ein Verhalten, das sich an „falschem“ Verhalten orientiert, verunsichert und zwangsläufig Fehler provoziert, sondern eine Reflexion auf die Frage, was aus Fehlern gelernt werden kann (Baecker, 2003).

Der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern mit unterschiedlichen Kulturen wird allerdings einige Zeit dauern und ist in einem hart umkämpften Markt wie der Automobilindustrie sicherlich nicht immer leicht zu erreichen. Hersteller wie Zulieferer stehen unter enormem Druck und viele Unternehmen verhalten sich deshalb eher opportunistisch. Die zunehmende Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen von den Herstellern zu den Zulieferern erfordert ein Umdenken. Die Automobilhersteller müssen zukünftig strategische Zulieferungsnetzwerke bilden, indem sie ausgehend von den eigenen Kernkompetenzen kompetente Zulieferer zu einer „best-in-class-community“ kombinieren.

Durch klare Marktmechanismen – vergleichbar mit den „Partnering“-Modellen der Baubranche (Gralla, 2001) – soll eine faire Verteilung von Chancen und Risiken erreicht werden, so dass jeder, der seinen eigenen Nutzen anstrebt, auch zum Wohl des gesamten Netzes beiträgt. Auf dieser Basis können alle Beteiligten langfristig zusammenarbeiten und so im „Wettbewerb der Netze“ (Kurek, 2002) bestehen.

9.5 Empfehlungen für die Verbesserung der individuellen Fähigkeiten

Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird nur dann erfolgreich sein, wenn die beteiligten Menschen auf allen Ebenen und über Unternehmensgrenzen hinweg selbstständig persönliche Netzwerke aufbauen und diese systematisch pflegen. Das setzt vor allem Offenheit, Interesse für andere Menschen bzw. Perspektiven, Toleranz und Risikobereitschaft voraus. Es gelte, „durch Diskussion eine soziale Identität und durch Interaktion eine gemeinsame Wirklichkeit zu schaffen“, so Christian Scholz in einem Essay zur „Formel für den sozialen Klebstoff“ in Netzen (Scholz, 2001).

Erfolgreiches kooperatives Handeln steht dabei in direktem Kontext zum jeweiligen Arbeitshandeln und wird sich in der Praxis vielfach auf informeller Ebene abspielen (Böhle, 2002). Mitarbeiter benötigen deshalb mehr Freiraum für den Aufbau und die Pflege von kooperativen Beziehungen, d. h. vor allem Zeit, das bewusste „Zulassen“ von informellen Begegnungen im Kontext des Arbeitshandelns sowie das „Loslassen“ der Führungskräfte. Schließlich spielt die Fähigkeit zur Kommunikation eine zentrale Rolle für den Erfolg von kooperativem Handeln. Ähnlich wie zwischen Unternehmen ist auch auf der zwischenmenschlichen Ebene eine vertrauensvolle Kommunikation gleichberechtigter Gesprächspartner notwendig. Kommunikation heißt „etwas gemeinsam machen“. Nach David Bohm bedeutet dies vor allem ein Ende der Diskussionen – bei dem nur jeder seinen Standpunkt durchsetzen will

– und den Beginn eines offenen Dialoges. Nur wenn vorgefasste Meinungen und damit eigene Denkstrukturen offen gelegt werden, kann man über „die Grenzen individuellen Verstehens hinaus kommen“ (Bohm, 2002).

9.6 Fazit

Aufgrund der Verschiebung von Wertschöpfungsanteilen nimmt die Bedeutung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in der Automobilindustrie weiter zu. Die sozio-kulturellen Faktoren spielen bei der Verbesserung der Zusammenarbeit eine Schlüsselrolle. Bei den Kooperationsverantwortlichen und den Mitarbeitern muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass nur das vertrauensvolle „Miteinander“ den Erfolg in einer hart umkämpften Branche bringt.

9.7 Literaturangaben

(1) VDI nachrichten (2003). Zulieferer werden zu Jobmaschinen. Ausgabe Nr. 18 vom 02. Mai 2003

(2) FTD Financial Times Deutschland (2002). Autohersteller sorgen sich um Zulieferer. Ausgabe vom 23. Dezember 2002

(3) VDA Verband der Automobilindustrie e.V. (2003). Jahresbericht 2003.

(4) Patzak, G. (1982). Systemtechnik – Planung komplexer innovativer Systeme. Berlin: Springer.

(5) Killich, S., Fahrenkrug, C. (2002). Zwischenbetriebliche Kooperationen Kleiner und Mittlerer Unternehmen (KMU) der Automobilzulieferindustrie. In: H. Luczak (Hrsg.), Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis. Düsseldorf: VDI.

(6) Baecker, D. (2003). Plädoyer für eine Fehlerkultur. OrganisationsEntwicklung, Heft Nr. 02/2003

(7) Gralla, M. (2001). Garantierter Maximalpreis – GMP-Partnering-Modelle. Stuttgart: Teubner

(8) Kurek, R., Schindler, S. (2002). Gewinner von morgen handeln heute – Erfolgsstrategien für Zuliefererunternehmen. Stuttgart: DVA

(9) Scholz, Chr. (2001). Überleben im Netz. McK Wissen 01

(10) Böhle, F., Bolte, A. (2002). Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt: Campus

(11) Bohm, D. (2002). Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta

10 Projektmanagement im Chemieanlagenbau

Ralf Reschke

Einleitung

Das IGS-Engineering bietet Systemlösungen aus einer Hand für die gesamte Prozessindustrie an:

- Anlagenbau
- Anlagenrevisionen
- Prozessoptimierung
- Anlagenbetreuung
- Ihr Partner für die fachkompetente Projektabwicklung und Beratung in den Bereichen Bau, Elektro-, Automatisierungs- und Verfahrenstechnik
- Ihr Partner für den Turn-key-Anlagenbau prozesstechnischer Anlagen

Dieser Beitrag stellt exemplarisch am Anlagenbau dar, wie die Methoden des Projektmanagements bei IGS-Engineering angewendet werden. Die Verfahrensweisen wurden im 2001 erschienenen, gemeinsam mit dem Kooperationspartner InfraServ Gendorf in über einjähriger Arbeit entwickelten, Projektmanagementhandbuch dokumentiert und standardisiert.

Um den vorgegebenen Rahmen nicht zu sprengen, beleuchten wir nur einige Highlights aus dem Handbuch aus den Bereichen **Projektphasen** und **Projektmethoden**. Die praktische Umsetzung in einem beispielhaften Chemieanlagenbauprojekt wird am Ende gezeigt.

Projektphasen im Chemieanlagenbau

Folgende Tabelle zeigt die klassischen Projektphasen und ihre Pendants im Chemieanlagenbau:

Projektphase	Chemieanlagenbau
Problemanalyse	Machbarkeitsstudie
Konzeption	Pre-Basic
Gestaltung	Basic-Engineering
Realisation	Detail-Engineering, Beschaffung, Montage, Inbetriebnahme
Abschluß	Übergabe und Projektreview

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie und des Basic-Engineering gibt es häufige Iterationsschleifen, d. h., veränderte Bedingungen oder auftretende Schwierigkeiten erfordern das Neuansetzen des Gesamtprojekts mit neuen Parametern. Deshalb sind in dieser Projektphase Aufwand und Dauer schwer abschätzbar. Die Phase ist geprägt von „Stop-or-Go“-Entscheidungen, also Abbruch oder Weitermachen.

In der Realisationsphase, also dem Detail-Engineering, der Beschaffung und der Montage sind ein enger Termin- und Kostenrahmen vorgegeben, da mit dem Kunden üblicherweise Festpreise und feste Übergabetermine vereinbart werden. Die einzelnen Arbeitsschritte müssen sich teilweise überlappen, d. h., Beschaffung und Montage sind nicht in sich abgeschlossene einzelne Prozesse, sondern sind gegliedert in sich abwechselnde Phasen gemäß dem Fortschreiten des Anlagenbaus in Teilzielen und abgrenzbaren Teilanlagen. Änderungen in dieser Phase bedingen einen hohen Aufwand und führen u. U. dazu, das Projekt wieder in die Konzeptionsphase zurückzuführen. Zudem treten bei der Montage immer wieder „Aha-Effekte“ auf – positiver wie negativer Art – die unter Umständen wieder eine Iteration des Prozesses Detail-Engineering, Beschaffung und Montage bedingen.

Die Inbetriebnahme ist vom Aufwand und der Dauer sehr schwer abschätzbar, da bestimmte Effekte erst im Zusammenspiel aller Komponenten auftreten und eine aufwändige Fehlersuche bedingen können.

Festlegung der Projektziele

Die Kunden beauftragen uns mit der Umsetzung einer Lösung . . . aber passt diese Lösung zum Problem? Problemanalyse, Konzeption und Gestaltung kommen häufig zu kurz. Daher definieren wir die Projektziele, möglichst gemeinsam mit dem Kunden, zu Beginn des Projektes sehr sorgfältig. Dabei investiert IGS hohe Personal- und Know-how-Ressourcen in der Anfangsphase der Kundenbeziehung, ohne dass es zwangsläufig zu einem Vertragsabschluss kommt.

Die Projektziele werden nach einem ganzheitlichen Ansatz in Teilziele wie

- Management-Ziele (z. B. Ressourcennutzung)
- Ergebnis-Ziele (z. B. Umsatz, Produktqualität)
- Abwicklungs-Ziele (z. B. Termine und Projektkosten)
- Human-Ziele (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit)

untergliedert und in möglichst engem Kundenkontakt abgestimmt.

Planungs- und Steuerungsmethoden

Ein angepaßter Einsatz der Planungs- und Steuerungsmethoden ist sinnvoll und erforderlich. Zum Beispiel erfordert jede Projektphase auf Grund der unterschiedlichen Charakteristiken andere Methoden. Projektumfang oder Vorlieben und Fähigkeiten des Projektleiters beeinflussen ebenfalls die Methodenwahl.

Das Projektmanagementhandbuch stellt einen Leitfaden dar, der verschiedene Methoden zur Auswahl stellt. Je nach Projekt darf auch begründet auf Methodeneinsatz verzichtet werden. Im Rahmen von Projekt-Reviews wird unter anderem der Methodeneinsatz diskutiert und ein Erfahrungs-Pool in der Fortschreibung des PM-Handbuchs aufgebaut.

Methodeneinsatz in der Konzeptionsphase

Während der Machbarkeitsstudie, der Verfahrensauslegung und der Vorplanung werden folgende Tools des Projektmanagements eingesetzt:

- Terminplanung mittels Rahmenterminplan und Meilensteinen
- Ressourcenplanung mittels Personalauslastungsplan
- Projektsteuerung mittels Überwachung der Meilensteine (evtl. MTA)
- Kostenüberwachung auf Basis des Personaleinsatzes und ggf. Restarbeitsliste
- monatliches Reporting

Methodeneinsatz in der Realisationsphase

Während der Detailplanung, der Beschaffung und der Montage kommen folgende Methoden zum Einsatz:

- Projektstrukturplan mit *groben* Arbeitspaketen (Zeiteinheit Tage oder Wochen)
- Termin- und Ressourcenplanung auf Basis dieser Arbeitspakete
- Projektsteuerung mittels Netzplantechnik auf Basis der Arbeitspakete
- wöchentliches Reporting

Methodeneinsatz bei Anlagenrevision

Bei der Anlagenrevision setzen wir folgende Methoden ein:

- Projektstrukturplan mit *detaillierten* Arbeitspaketen (Zeiteinheit Stunden)
- Termin- und Ressourcenplanung auf Basis der detaillierten Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan
- Projektsteuerung mittels Netzplantechnik auf Basis der Arbeitspakete
- Täglicher Soll-Ist-Abgleich

Vertrags- und Änderungsmanagement

Bedingt durch Festpreise und die schwierige Definition der Leistungsinhalte und des Leistungsausschluss, insbesondere bei Verfahrensauslegungen und Vorplanungen, müssen der Projektleiter und die Teilprojektleiter den Vertrag inhaltlich gut kennen. Mehrungen und Minderungen des Vertragsumfangs sind von Projektbeginn an schriftlich festzuhalten. Anträge für Mehrungen müssen zeitnah gestellt werden. Dies ist mit dem Kunden vertraglich zu vereinbaren und auch von Subunternehmern zu fordern.

Beispiel aus dem Chemieanlagenbau

Im Folgenden wird die Projektabwicklung beim Bau einer Produktionsanlage vorgestellt.

Das Projekthauptziel war im Beispiel vorrangig die Einhaltung eines festen Termins. Die sonstige Ziele gemäß des ganzheitlichen Ansatzes:

Management-Ziel: Hoher Automatisierungsgrad, um Betriebskosten klein zu halten

Abwicklungs-Ziele: Einhaltung des Investitionsbudgets und Referenzprojektcharakter hinsichtlich Projektmanagement und Projekt-dokumentation

Human-Ziele: Erreichung hoher Kundenzufriedenheit und Referenzprojekt für die Leistungsfähigkeit des IGS Engineerings

In der Projektplanung wurden ein Projektstrukturplan, bestehend aus Objektstrukturplan und Projektstrukturplan, mit zirka 130 Arbeitspaketen (und teilweise detaillierter Beschreibung der Arbeitspakete) sowie ein vernetzter Balkenplan auf Basis

der Arbeitspakete im Wochenraster ohne Ressourcenplanung aufgestellt. Zusätzlich wurde ein detaillierterer Montageterminplan zur Koordination der Arbeiten vor Ort erstellt.

Zur Projektsteuerung wurden im Projektstrukturplan die Arbeitspakete nach Status gekennzeichnet. Im vernetzten Balkenplan wurde eine monatliche Überarbeitung der Termine vorgenommen. Die Koordination der Projektteammitglieder wurde durch wöchentliche Statusberichte, wöchentliche Projektroutine und zweiwöchige Lenkungsteamsitzungen gewährleistet.

Als wichtige Richtlinien für den Projekterfolg, die Einhaltung des Termins, wurden das Einfordern schneller und klarer Entscheidungen und die Minimierung der Änderungshäufigkeit erachtet.

11 Ist der Mittelstand noch zu retten?

Change Management in der Praxis
Jörg Starke

11.1 Einleitung

Die Statistiken der Creditreform zeigen in aller Deutlichkeit, dass sich der deutsche Mittelstand in einer dramatischen Situation befindet:

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen ist im Jahr 2002 um 16,4 % auf 37.700 gestiegen, wobei fast zwei Drittel aller Insolvenzen auf Firmen mit weniger als fünf Beschäftigten fielen. In Deutschland waren 590.000 Arbeitsplätze von der Insolvenz betroffen und für 2003 sieht Creditreform keine Entspannung.

Worin liegen die Ursachen für diese Situation?

- Eine restriktive Kreditpolitik der Banken und die schlechte Zahlungsmoral der Kunden bringen Unternehmen in Liquiditätsengpässe.
- Mittelständische Unternehmen verfügen häufig über geringes Eigenkapital.
- Basel II schafft weitere Kapitalengpässe und/oder -verteuerungen.
- Anstehende Nachfolgeprobleme in mittelständischen Unternehmen werden nicht geregelt.
- Der schleichende Verfall des Unternehmens wird häufig nicht erkannt.

Großunternehmen lähmen sich selbst durch ausufernde Bürokratie, komplexe Strukturen und ständige Umorganisationen. Dadurch werden sie langsam und unflexibel, die Overheadkosten steigen und es werden wertvolle Ressourcen verschwendet. Großunternehmen reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen schleppend und zögerlich. Statt den Focus auf die Bedürfnisse des Kunden zu lenken, verlieren sie sich in internen Umstrukturierungs- und Organisationsprozessen. Großunternehmen müssen neben einer feindlichen Übernahme und/oder einer Zerschlagung auch Insolvenz befürchten.

Andererseits sind die Chancen für das Überleben und Gedeihen des Mittelstandes heute besser denn je: Das Prinzip geringer eigener Wertschöpfung erzeugt eine breite Schicht von Unterlieferanten, von denen die jeweils besten Technologien oder Dienstleistungen zu variablen Kosten bezogen werden können. Der Mittelstand hat wie das Großunternehmen Zugang zu allen Technologien und Dienstleistungen. Schnelligkeit und Flexibilität spielen heute beim Kunden die zentrale Rolle. Genau hier kann ein gut geführter Mittelständler seine Stärken ausspielen und

diese Kompetenzen als Erfolgsfaktor für sich nutzen. Begrenzte Ausweichmöglichkeiten in einem mittelständischen Unternehmen bewirken ferner, dass sich die gesamte Organisation mehr auf das Kerngeschäft und auf die Kunden konzentriert als in Großunternehmen. Ein weiterer Erfolgsfaktor des Mittelstandes ist die inhärente Fähigkeit, sich schnell auf neue Randbedingungen einzustellen. Schließlich besteht die Option, sich in strategischen Allianzen zu organisieren und damit an Stärke zu gewinnen.

Es besteht kein Zweifel daran, dass der Mittelstand in einer durch externe Faktoren wie Politik, Gesetzgebung, Geschäftspolitik der Banken, verschärfter Wettbewerb etc. verursachten äußerst schwierigen Lage ist. Obige Aussagen deuten aber auch auf viele interne Faktoren hin, die den Mittelstand so schwächen, dass die externen Faktoren den Weg in wirtschaftliche Probleme bis hin zur Insolvenz nur beschleunigen. Diese These wird gestützt durch hervorragend positionierte Mittelständler, denen weder Konjunktur noch die aktuelle Politik der gegenwärtigen Bundesregierung zu schaden scheint.

Die These lautet: Man muss ein Unternehmen konsequent und nachhaltig führen, um es konjunkturresistent zu machen. Entsprechende Methoden werden heute aus unterschiedlichsten Quellen angeboten. Die wenigsten aber sind pragmatisch und effizient genug, um sie erfolgreich im Mittelstand anwenden zu können. Nachfolgend wird ein in der Praxis bewährtes Konzept dargestellt.

11.2 Die Methoden eines effizienten Change-Managements

Die Aufgaben des Change-Managements sind die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, welche sich u. a. ausdrückt in guten Geschäftsergebnissen, der Zufriedenheit der Kapitalgeber, der Kunden und der Mitarbeiter. Diese Parameter entsprechen dem Qualitätsmanagement-Modell des EFQM (European Foundation for Quality Management).

Man kann die Wettbewerbsfähigkeit ausdrücken in den Parametern Qualität, Zeit und Kosten, die alle verbessert und im richtigen Gleichgewicht gehalten werden müssen. Nachfolgend soll dieser Ansatz verwendet werden, der für jeden Teilaspekt eines Unternehmens gilt und der für die Mitarbeiter nahe an ihrer Arbeitswirklichkeit ist.

Um größere Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum zu erreichen, bedarf es der geeigneten strategischen Ausrichtung und der operativen Exzellenz. Das analoge englische Wortspiel lautet: „Do the right things“ und „Do the things right“. Ein ganzheitlicher Ansatz ist zwingend notwendig: Es hat keinen Sinn, operativ exzellent zu sein, aber nicht zu wissen, wohin die Reise eigentlich gehen soll. Oder umgekehrt: Mit der ausgefeiltesten Strategie wird man keinen Kunden zum Kauf der eigenen Produkte oder Dienstleistungen bringen können, wenn nicht die richtige Qualität zu angemessenen Kosten in der verabredeten Zeit geliefert werden kann.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen muß gesteigert werden!

Diese läßt sich aus verschiedenen Sichten betrachten und messen



Abbildung 11.1: Aufgaben des Change-Managements

TIMCONCEPT hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen mit diesem ganzheitlichen Ansatz zu unterstützen und dabei vor allem auf die schnelle Realisierung zu setzen. Abbildung 2 zeigt die Bausteine von TIMCONCEPT.

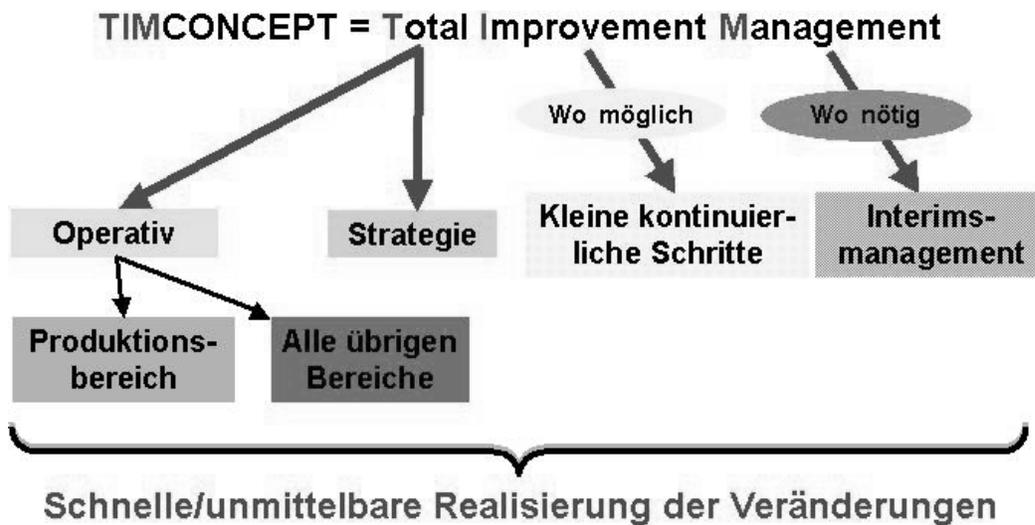


Abbildung 11.2: Bausteine von TIMCONCEPT

11.2.1 Strategische Ausrichtung

Der Strategieentwicklungsprozess wird hier nicht detaillierter beschrieben, da er in seinen Grundlagen bekannt ist und in der Literatur eingehend behandelt wurde.

Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass im Mittelstand nur selten eine Unternehmensstrategie existiert und – falls es doch der Fall sein sollte – diese Strategie eher aus der Innensicht als auf der Basis von Markt- und Wettbewerbsanalysen entstanden ist.

Einen beispielhaften Strategieentwicklungsprozess und die häufigen Fehler zeigt Abbildung 11.3.

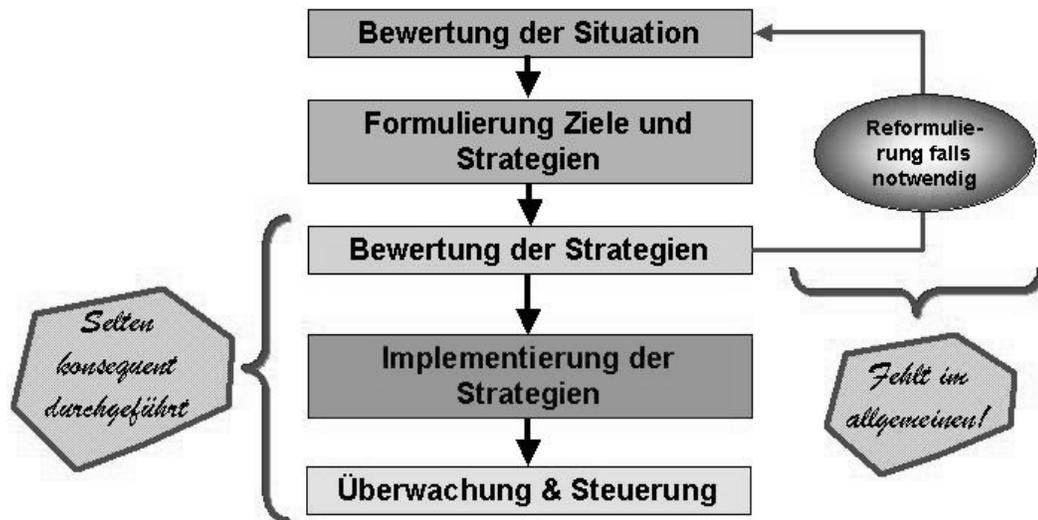


Abbildung 11.3: Strategieentwicklungsprozess

Es werden ehrgeizige Ziele formuliert, die bei genauerer Analyse nicht erreichbar sind. Dennoch ist man nicht bereit, eine wirklich kritische Bewertung durchzuführen und die Strategie in einem Iterationsprozess zu revidieren. Damit ist der Misserfolg bereits vorprogrammiert: Eine Strategie, von der wichtige Elemente nicht realisiert werden können, wird von den Mitarbeitern nicht ernst genommen. Die Unternehmensführung, die eine solche Strategie erarbeitet hat und sie zu verteidigen versucht, macht sich unglaublich beim Versuch ihrer Durchsetzung.

Selbst wenn eine in sich schlüssige, den Unternehmensressourcen angepasste und den äußeren Umständen rechnungstragende Strategie existiert, wird sie keinen Erfolg bringen, wenn sie nicht konsequent implementiert, gesteuert und kontrolliert wird. Üblicherweise decken Strategien einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren ab. Bei aller Motivation für eine gute Strategie lenkt das operative Geschäft schnell von den strategischen Aufgaben ab. Hinzu kommt, dass infolge der meist fehlenden Kontrolle die Unternehmensführung noch an die geplanten Veränderungen glaubt, obwohl die Strategiearbeit schon längst versandet ist.

Insbesondere im Mittelstand kommt es auf die strategische Positionierung an. Bekanntermaßen haben nur Global Player oder Nischenanbieter bei guter Unternehmensführung die Chance auf angemessene Gewinne. Der Mittelstand ist sich häufig dieser Tatsache nicht bewusst. Aufgrund ihrer Größe können kleine oder mittlere

Unternehmen meist nicht als Global Player auftreten, da Organisation und Strukturen eine weltweite Marktdurchdringung nicht zulassen. Dementsprechend können keine Skaleneffekte erzielt werden und es besteht die Gefahr, sich in aussichtslose Preiskämpfe zu begeben.

Als ein Beispiel für eine gute Strategiewerkarbeit kann ein mittelständischer Maschinenbauer im Bereich der Fest-Flüssig-Trennung genannt werden: In diesem Unternehmen hat es nie den Ansatz einer Strategie gegeben, man war völlig produkt- und technologiegetrieben. Eine Krise bei den Abnehmern und in der Folge ein starker Einbruch des Geschäftes machte die Entwicklung einer Strategie unerlässlich. Dabei stellte sich heraus, dass das Unternehmen sich in keiner Weise bewusst war, welche Vision es für das Unternehmen und die Produkte nach innen und außen trägt. Es besaß keine geordneten und systematischen Informationen über den Markt und über den Wettbewerb. Eigene Stärken und Schwächen waren unbekannt.

Aus Wettbewerbsgründen kann hier die Strategie nicht im Detail dargestellt werden, lediglich anhand der strategischen Stoßrichtung soll aufgezeigt werden, wie ein pragmatischer Ansatz aussehen kann. Die strategische Stoßrichtung lautet: „Wir liefern technologisch führende Lösungen zur Fest-Flüssig-Trennung für die XX-Industrie.“

Phase 1: Wir nutzen unsere Stärken, um schnell unsere Marktposition wieder zu stabilisieren und unsere finanzielle Situation weiter zu verbessern.

Phase 2: Wir erreichen unsere Rendite- und Umsatzziele, indem wir durch geeignete Kooperationen unser Produktspektrum erweitern und die Nische verlassen.

Bei der Strategiewerkarbeit wurde sich das Managementteam bewusst, dass das Unternehmen sich mit dem aktuellen Produktportfolio in einer absoluten Hochpreisnische befand, die durch aggressive Preispolitik des Wettbewerbs und durch Kaufzurückhaltung der Kunden noch kleiner zu werden drohte. Andererseits waren weder Zeit noch finanzielle Mittel vorhanden, um eigene Produkte zu entwickeln, die ein Verlassen der Nische aus eigenen Kräften ermöglicht hätten. So musste also mit Rücksicht auf die schwierige wirtschaftliche Situation zunächst in Phase 1 auf schnelle und einfache Verbesserung der Finanzlage hingearbeitet werden, z. B. durch Intensivierung des After-sale-Service. Erst in Phase 2 können geeignete Maßnahmen zur Erweiterung des Produktspektrums gefasst werden. Da die Zeit für Eigenentwicklungen jedoch nicht ausreicht, muss hier pragmatisch auf Allianzen zurückgegriffen werden. Diese strategische Ausrichtung mündet in vier Strategien für After-sale-Service, Vertrieb usw., aus denen dann wiederum ca. 60 strategische Maßnahmen abgeleitet wurden. Die gründliche Arbeit in mehreren Iterationsschritten und die immer wieder gestellte Frage nach der Machbarkeit der Strategie haben zu einem für alle Stakeholder des Unternehmens sehr überzeugenden Ergebnis geführt. Das Unternehmen befindet sich aktuell immer noch in der Umsetzungsphase.

11.2.2 Operative Exzellenz

Es gibt viele Ansätze, um operative Exzellenz zu erlangen. Man erwartet davon eine höhere Wettbewerbsfähigkeit, wie sie in Abbildung 11.1 bereits beschrieben wurde. Im Folgenden wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, die sich inzwischen vielfach bewährt hat: das Vorgehen in kleinen Schritten auf der Basis konkreter Regeln. Wichtig sind dabei bestimmte Elemente:

Einbeziehung der Mitarbeiter: Zweifelsohne kennt der Mitarbeiter selbst seinen Arbeitsplatz und die dort ablaufenden Prozesse am besten. Ihn zum aktuellen Status nicht zu befragen und seine Ideen für Verbesserungen nicht zu berücksichtigen, ist reine Verschwendung. Denn im Hinblick auf die schnelle Realisierung und die Qualität der Lösung kann er hervorragende Dienste leisten. Nur wenn Mitarbeiter selbst Lösungen entwickeln und umsetzen, wird die Veränderung auch nachhaltig sein. Schließlich zeigt sich immer ein unglaublicher Motivationsschub, wenn Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit Vorgesetzten über das tägliche Geschäft hinaus zeigen dürfen, was in ihnen steckt.

Geringer Aufwand: Es ist erstaunlich zu erkennen, mit wie wenig Aufwand deutliche Verbesserungen zu erzielen sind. Probleme in Unternehmen sind in der Regel weniger durch zu wenige/falsche Maschinen oder Computer oder durch zu wenig Platz begründet, sondern durch ineffiziente und ineffektive Prozesse. Diese kann man jedoch mit wenig Aufwand verbessern, indem z. B. die Kommunikationswege verbessert oder verkürzt werden.

Sofortige Realisierung: Die meisten guten Verbesserungsprojekte scheitern letztlich daran, dass es nicht gelingt, sie zu realisieren. Die hier gezeigte Vorgehensweise zielt darauf ab, dass Probleme in kurzen Workshops behandelt und sofort realisiert werden. Voraussetzung dafür ist, dass Probleme so definiert werden, dass sie innerhalb einer gegebenen Zeit lösbar sind.

Bei der kontinuierlichen Verbesserung ist darauf zu achten, dass in jedem Workshop immer alle Hebel mit einer der aktuellen Aufgabenstellung angepassten Intensität in Bewegung gesetzt werden. So erreicht man einen positiven Kreislauf, wie er links im Bild eingezeichnet ist: Wenn die Mitarbeiter dazu motiviert wurden, an einem Verbesserungsworkshop teilzunehmen, entstehen Verbesserungen, die wiederum über die dargestellte Kette zu einem besseren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens führen. Da bekanntermaßen der Erfolg das beste Motivationsmittel darstellt, kann man davon ausgehen, dass die Mitarbeiter sich mit größerer Motivation den nächsten Verbesserungsthemen stellen und damit die Spirale weiter in die positive Richtung treiben.

Es würde zu weit führen, alle genannten Hebel im Detail zu behandeln. Man kann das Konzept aber anhand der beiden ersten, nämlich „Qualität der Produkte und

TIM bedeutet Verbesserung aller Bereiche



Abbildung 11.4: Hebel der Kontinuierlichen Verbesserung

Einführung	0,5 Tage	Lenkungssteam täglich etwa 30 Minuten	5 - 10 Arbeitstage
Beobachtungen	1 - 2 Tage		
Verbesserungsvorschläge	1 - 2 Tage		
Umsetzen der Maßnahmen	2 - 5 Tage		
Abschlußpräsentation	0,5 Tage		
Anschließend: „Nachsorge“ durch den Moderator, im Abstand von einigen Wochen			

Abbildung 11.5: Bedeutung von Qualität

Dienstleistungen“ und „Ressourceneinsatz“, verstehen: In Abbildung 11.5 wird zunächst die Bedeutung der Qualität anhand eines sehr einfachen Beispiels erklärt.

Wettbewerbsbedingter Kostendruck hat starke Kostenreduzierungen zur Folge. Wenn man Kompromisse bei der Qualität eingeht, wird dies zu nachlassender Kundenzufriedenheit führen. Der Kunde hat ein qualitativ hochwertiges Produkt gekauft, das funktionieren soll. Wenn die Kundenanforderung nur mangelhaft erfüllt wird, z. B. wenn das Fahrzeug auf der Ferienreise auf der Autobahn liegen bleibt, wird er entweder nie wieder das Produkt des betroffenen Anbieters kaufen, oder er wird verlangen, dass der Preis entsprechend der Qualität herabgesetzt wird. So entsteht noch verschärfter Kostendruck, der schließlich zu einem drastischen Verfall der Wettbewerbsfähigkeit führt.

Die positiven Auswirkungen eines konsequenten Qualitätsmanagements werden in Abbildung 11.6 gezeigt.

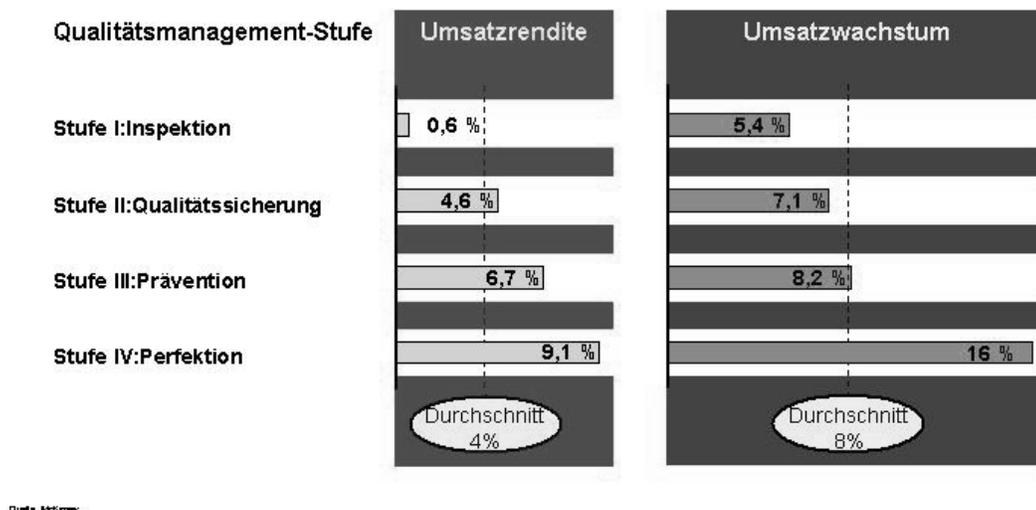


Abbildung 11.6: Wachstum und Profitabilität durch Qualität

Üblicherweise glaubt man, dass Qualität Kosten verursacht. Die Zahlen belegen jedoch, dass sich die Aufwendungen dafür allemal auszahlen. So haben nach dieser Studie die Unternehmen mit einer hoch entwickelten Qualitätskultur jeweils das Doppelte an Umsatzrendite und -wachstum erzielt als der Durchschnitt der betrachteten Unternehmen.

Fazit dieser Betrachtungen: Nichtqualität führt in jedem Fall zu einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit; konsequentes Qualitätsmanagement hingegen zu deutlich besseren Geschäftsergebnissen.

Das zweite Thema betrifft den Ressourceneinsatz bzw. die Verschwendung. Unter Verschwendung wird all das verstanden, wofür der Kunde nicht bereit ist zu zahlen. Ein Beispiel: der Kunde will sein Fahrzeug mit einer zuverlässigen Lackbeschichtung versehen wissen. Dafür ist er bereit zu zahlen. Er wird aber nicht dafür zahlen, dass das Fahrzeug zum Zwecke des Lackierens mehrere Kilometer transportiert wurde,

oder dass die Lackierung wegen Qualitätsmängeln mehrfach nachgearbeitet werden musste.

Weiterhin wird zwischen offener und versteckter Verschwendung unterschieden: Offene Verschwendung ist das, was ganz offensichtlich nicht der Wertschöpfung dient, also z. B. Ausschuss und Nacharbeit. Die versteckte Verschwendung betrifft Themen, die – wie lange Informations- und Kommunikationswege – zur Organisation im Unternehmen gehören, nicht statistisch erfasst und im Allgemeinen hingenommen werden.

Aus verschiedenen Untersuchungen ist bekannt, dass die offene, meist sorgfältig statistisch erfasste Verschwendung „nur“ 2 % vom Umsatz ausmacht, die versteckte und leider selten erfasste Verschwendung hingegen 16 %. In Summe werden also selbst in einem recht gut geführten und profitablen Unternehmen ca. 18 % des Umsatzes verschwendet. Betrachtet man dabei, dass bei einem Maschinenbauunternehmen Umsatzrenditen in der Größenordnung von 5 % vor Steuern eher eine Zielgröße als Wirklichkeit darstellen, dann könnte eine Reduktion der Verschwendung um ein Drittel die Größe der angestrebten Rendite erreichen, wobei das gesamte Reduktionspotenzial sicherlich noch nicht ausgeschöpft ist.

Wie kann operative Exzellenz erreicht werden? Wie können die genannten Hebel angesetzt werden?



Abbildung 11.7: Ablauf eines TIM-Workshops

Eine typische Vorgehensweise für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess könnte sein: Man definiert ein Problem, so dass es in maximal zehn Tagen gelöst werden kann und legt hierfür eindeutige, messbare Ziele fest. Es wird ein Kernteam von maximal zehn Personen zusammengestellt, die mit dem Problem entweder direkt oder indirekt über eine Schnittstelle befasst sind. Ferner werden Experten ausgewählt, die bei Bedarf das Team beraten. Das Kernteam ist zu 100 % von seiner täglichen Arbeit befreit und kann sich voll und ganz dem Verbesserungsprozess widmen. Damit die Verbesserungen auch aus übergeordneter Sicht in die

richtige Richtung gehen und die vorgesehenen Mittel im Rahmen bleiben, wird zusätzlich ein kleines Lenkungsteam zusammen gestellt, welches täglich kurz über die Vorgänge informiert wird, grünes Licht für die Fortsetzung gibt, seine Einwände erhebt und schließlich die notwendigen Mittel freigibt.

Das Projekt beginnt mit einer Schulung, in der dem Team das Konzept erläutert wird. Es folgt eine Ist-Aufnahme, Ideen werden generiert und bewertet. Schließlich werden die beschlossenen Maßnahmen realisiert. Dabei ist davon auszugehen, dass man nie 100 % der Maßnahmen sofort umsetzen kann. Erstaunlicherweise sind 70 % bis 80 % der Maßnahmen erreichbar. Für die verbleibenden Maßnahmen wird ein straffer Zeitplan mit den Verantwortlichkeiten festgelegt.

Das Projekt endet mit einer Präsentation vor Kollegen und Vorgesetzten oder Geschäftsführern, in der jedes Teammitglied einen Beitrag leistet. Hiermit wird der Motivationsschub während des Projektes gekrönt. Selbst Mitarbeiter, die über Jahre ohne Weiterbildung, ohne Veränderung ihres Arbeitsplatzes und ohne positive Anerkennung arbeiten mussten und daher misstrauisch, demotiviert und häufig sogar deprimiert sind, bekommen hier einen sichtbaren und nachhaltigen Motivationsschub.

Wenn man mit dieser Methodik beginnt, stellt sich die Nachsorge durch den Moderator als wichtig heraus. Er sorgt dafür, dass die noch offenen Maßnahmen wirklich durchgeführt werden, dass Messungen fortgesetzt und die Disziplin in der Durchführung des neuen Prozesses erhalten bleibt.

Kleinserienfertigung für hochwertige Industrie-Produkte in Mailand, Italien:

Projekt: Wellenfertigung	Vorher	Nachher	Differenz
Belegte Fläche	166 m ²	115 m ²	- 31 %
Material in Bearbeitung	240 Teile	12 Teile	- 95 %
Zurückgelegte Entfernungen			
- Rohteile	104 m	73 m	- 30 %
- Fertigteile	92 m	40 m	- 57 %
Fertigstellungszeit	40 Tage	2 Tage	- 95 %
Mitarbeiterzahl	3	2	- 33 %

- **Die motivierten Mitarbeiter setzten in Eigeninitiative sofort weitere Verbesserungen um**
- **Erstmals erhielt ein solches Projekt die volle Unterstützung des Betriebsrates**

Quelle: Porsche

Abbildung 11.8: Wellenfertigung in einem Maschinenbauunternehmen, Zahlen

In Abbildung 11.8 wird ein Shopfloor-Beispiel aus einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen dargestellt. In einem Workshop von zehn Tagen mit acht Mitarbeitern wurde die Fertigung von Wellen behandelt. Aus der Tabelle ist zu erkennen, welche elementare Verbesserungen in relativ kurzer Zeit erreicht werden konnten.

Kleinserienfertigung für hochwertige Industrie-Produkte (2):

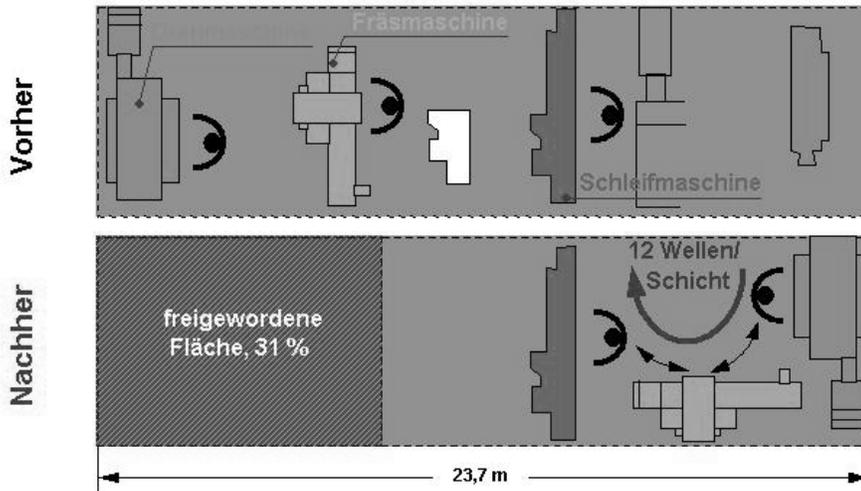


Abbildung 11.9: Wellenfertigung in einem Maschinenbauunternehmen, Layout

Im Layout erkennt man, dass im Rahmen dieser Workshops nicht nur ein Plan erarbeitet wurde, sondern die Veränderungen sofort in die Tat umgesetzt wurden, d. h., die Tabelle aus Abbildung 11.8 zeigt einen wirklichen und gemessenen neuen Zustand. Selbstverständlich waren mit diesem Projekt nicht alle Probleme dieses Unternehmens zu lösen. Dennoch konnte mit dieser ersten Veränderung Platz geschaffen werden, um darauf aufbauend mit der gleichen Methodik viele weitere Verbesserungen in der Fertigung zu etablieren, die schließlich zu einer gänzlich neuen Werksstruktur führten. Ferner haben die Mitarbeiter dieses Unternehmens zum ersten Mal erkannt, dass sie Dinge verändern können. Außerdem konnte ein neuer Dialog zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat entstehen, der viele Spannungen der Vergangenheit beseitigte.

Das Office-Beispiel eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens wird in Form eines Prozessablaufplans und als Kennzahlentabelle dargestellt. Der Workshop umfasste sieben Arbeitstage mit sieben Teammitgliedern. Es ging dabei um Anfragen des Vertriebs im Technischen Büro. Im Prozessablaufplan (Abbildung 11.10) erkennt man das Chaos, in dem bisher die Anfrage behandelt wurde sowie die Vereinfachung nach Überarbeitung des Prozesses.

Das Kennzahlenblatt (Abbildung 11.11) zeigt folgende Ergebnisse: vor dem Workshop hatte ein Vertriebsmitarbeiter vier Ansprechpartner im Technischen Büro, nach dem Workshop hingegen nur noch einen Ansprechpartner. Die Durchlaufzeit einer Anfrage von früher fünf Arbeitstagen konnte im Mittel auf zwei Arbeitstage reduziert werden.

Derartige Workshops können nur begrenzte Problemkreise lösen und sind dafür sehr effektiv und schnell. Wird die in TIMCONCEPT beschriebene Vorgehensweise konsequent verfolgt, kann man zu Ergebnissen gelangen, wie sie in Abbildung 11.12 dargestellt sind:

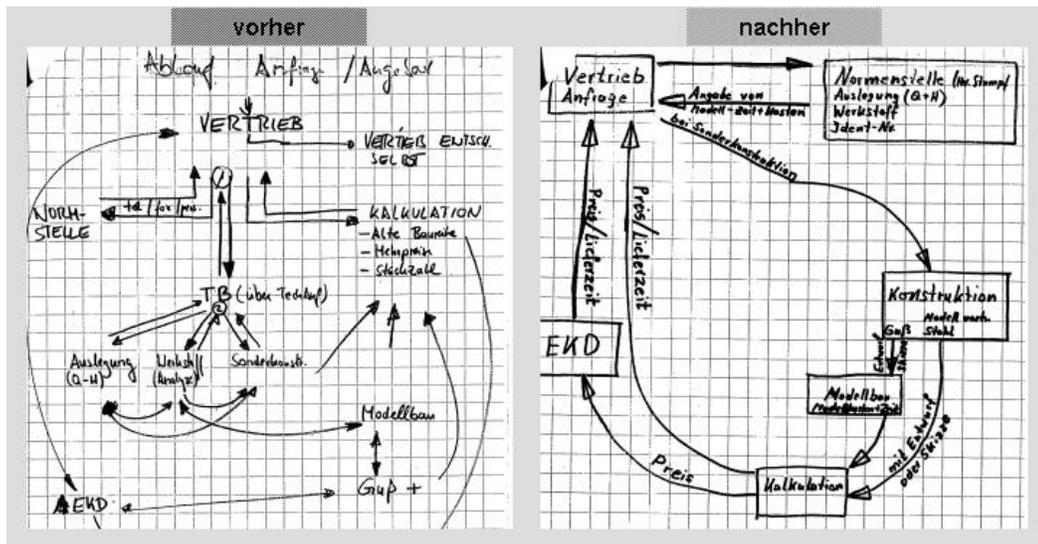


Abbildung 11.10: Ablauf einer Anfrage aus dem Vertrieb in einem Maschinenbauunternehmen

TIM CONCEPT GMBH total improvement management				
Kennzahlen				
Kenngröße	vorher	nachher	Differenz	weiteres Potential
Papla wege	25	9	16	
Ansprechstelle f. Vertrieb	4	1	3	
Doppeltbearbeitung	möglich	nicht möglich	100%	
Anfragedatenbaule	nicht verfügbar	verfügbar	100%	
Durchlaufzeit Anfrage	5 AT	2 AT	3 AT	
Statistische Auswertearbeit bezogen auf Produkte / Kunde	nicht verfügbar	verfügbar	100%	
Darstellung der Varianten	Insider	Jeder	50%	
Anfragen an TB	5/Tag	2/Tag	3	
Transparenz machen bereits ausgeführter Sonderanfertigungen	nicht vorhanden	vorhanden	100%	
Bearbeitung ohne Unterbrechung im Vertrieb	95%	98%	3%	

Abbildung 11.11: Kennzahlenblatt

Unternehmen der Maschinenbaubranche, Standort Frankreich. Umsatz etwa 60 MDM, Mitarbeiterzahl etwa 230. Produkte für das Öl- und Kraftwerksgeschäft, hoher Anteil an auftragspezifischen Konstruktionen und Einzelanfertigungen.

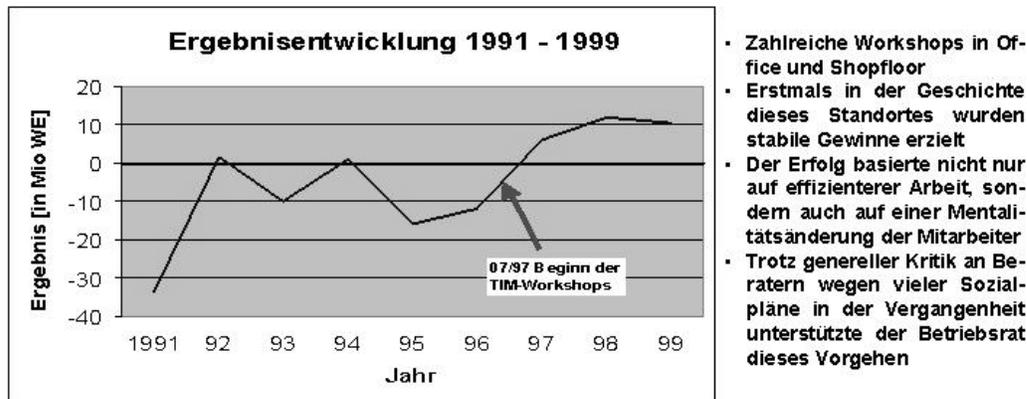


Abbildung 11.12: Konsequente Veränderung bewirkt eine dramatisch bessere Wettbewerbsfähigkeit

Eine mittelständische Tochtergesellschaft eines großen Maschinenbauunternehmens konnte über Jahre hin keine positive Rendite erwirtschaften. Die Reaktion darauf war jedes Mal die Beauftragung eines großen Beratungsunternehmens. Die Ergebnisse dieser Projekte waren Sozialpläne, die zwar zu einer kurzfristigen Kostentlastung und einem positiven Break-Even-Ergebnis, nie aber zu nachhaltigen Profiten führten. Der Grund lag in der fehlenden Beherrschung komplexer interner Prozesse. Durch die Reduzierung des Personals konnte das Geschäft nicht mehr abgewickelt werden und die Leistung nahm ab. Erst als konsequent in allen Bereichen mit der vorgeschlagenen Vorgehensweise gearbeitet wurde, die Prozesse in den einzelnen Abteilungen und über die Abteilungsgrenzen hinweg systematisch verbessert wurden, ließ sich die Produktivität steigern. So konnte trotz geringerer Personalkapazität die notwendige Leistung erbracht und die Zielrendite nachhaltig erwirtschaftet werden.

11.3 Ein Unternehmensbeispiel

Anhand eines laufenden Projektes wird gezeigt, wie ein Unternehmen mit dem beschriebenen Ansatz saniert werden kann. Es handelt sich um einen mittelständischen Maschinenbauer (Pumpen) mit folgendem Profil:

- International tätige Unternehmensgruppe mit derzeit 350 Mitarbeitern und 41 Mio. Euro Umsatz
- 11 Vertriebsniederlassungen und ein Netz von Servicestationen in Deutschland, weltweit eigene Niederlassungen und Vertriebspartner in über 80 Ländern

- Umfassende Produktpalette für Rein- und Abwasser
- Seit der Gründung im Jahr 1877 bis März 2002 als Familienunternehmen geführt, danach Verkauf an private, jetzt in der Geschäftsführung tätige Investoren

Die Vergangenheit des Unternehmens war geprägt von massiven operativen und strategischen Fehlern im Management:

- Breites Produktsortiment mit hoher Variantenvielfalt
- Lange Durchlaufzeiten und geringe Lieferzuverlässigkeit
- Zu wenig Standardisierung von Produkten und Prozessen
- Fehlender Markt- und Vertriebsfokus
- Keine Forcierung des profitablen Servicegeschäfts
- Gewährung zu hoher Rabatte
- Mangelnde Kostenrechnung und fehlendes Controlling
- Extrem schlechtes Verhältnis zum Betriebsrat



Abbildung 11.13: Beispiel Pumpenfabrik: Sanierungskonzept

Das Sanierungsprojekt läuft in mehreren Phasen ab (vgl. Abbildung 11.13): In Phase 1 wird das Unternehmen stabilisiert, um die Zahlungsfähigkeit zu erhalten und den Mittelabfluss zu stoppen. Phasen 2 bis 4 sind durch das hier beschriebene Change-Management gekennzeichnet. Es wurden eine klare Strategie mit einem deutlichen Fokus auf Applikationen, Produkte und Länder sowie ein Leitbild für das Unternehmen entwickelt. Die Realisierung der Strategie findet in verschiedenen Stufen in den drei Phasen 2 bis 4 statt. Ferner wurden eine Reihe von

Verbesserungs-Workshops in den Bereichen Vertrieb, Arbeitsvorbereitung, Controlling, Technisches Büro, Fertigung, Service sowie Ad-Hoc-Aktivitäten zur ständigen Prozessverbesserung durchgeführt, die laufend fortgesetzt werden.

Obwohl das Projekt noch nicht beendet ist, können bereits nach dem ersten Jahr bedeutende Fortschritte festgestellt werden:

- Der Verlust 2002 wurde gegenüber 2001 halbiert, in 2003 ist eine „schwarze Null“ anvisiert und erreichbar.
- Die Liefertreue ist von ca. 50 % auf nahezu 80 % angestiegen.
- Die Ausschussrate der Gusskomponenten wurde von ca. 25 % auf ca. 3 % reduziert.
- Unrentable Bereiche sind geschlossen.
- Mehr als ein Viertel des Personals ist abgebaut. Dabei konnte ein gutes Einvernehmen mit dem Betriebsrat aufgebaut und erhalten werden.
- Das gesamte Managementteam wurde ausgetauscht.
- Märkte und Produkte sind klar definiert.
- Eine Zusammenarbeit mit einer Reihe anderer mittelständischer Pumpenhersteller wurde gestartet.

11.4 Zusammenfassung

Die aktuelle dramatische Situation des deutschen Mittelstandes, die durch immer mehr Insolvenzen gekennzeichnet ist, hat ihre Ursache hauptsächlich in den Fehlern und Versäumnissen des jeweiligen Managements bzw. der Gesellschafter. Die ungünstigen durch die Politik in Deutschland verursachten Umstände verstärken diese Situation und führen zu einem Ausleseprozess. Um diesem Ausleseprozess nicht zum Opfer zu fallen, müssen Unternehmen sich grundlegend verändern und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. In diesem Beitrag wird ein Change-Management-Konzept vorgestellt, welches es gestattet, diese Veränderungen schnell, effektiv und effizient einzuführen. Das Konzept beruht auf den Säulen Strategie und operative Exzellenz. Der Strategieentwicklungsprozess und der kontinuierliche Verbesserungsprozess zur Erlangung operativer Exzellenz wurden beschrieben und ihre außerordentliche Wirksamkeit anhand von Einzelbeispielen erläutert. Ein laufendes Projekt eines zu sanierenden mittelständischen Maschinenbauunternehmens zeigt, dass die Anwendung des beschriebenen Change-Management-Konzepts schon sehr schnell Früchte trägt und weiteren nachhaltigen Erfolg erwarten lässt.

12 Veränderungsprojekte erfolgreich managen

Wilfried Zaremba

Nach Peter Drucker, Fredmund Malik und anderen Autoren ist eines der Hauptziele von Unternehmen, Gewinne zu erzielen. Um das zu begreifen, sind keine Management-Päpste notwendig. Erinnern wir uns an unsere eigenen Erfahrungen. Jedes Kind unternimmt nur dann Aktionen, wenn es sich davon Vorteile erhofft.

Jeder Mitarbeiter und jeder Manager weiß heute, dass ein Unternehmen ohne Gewinne und damit ohne ROI (Return of Investment-Kapitalrendite) keinerlei neues Kapital anziehen kann. Demzufolge ist ein Unternehmen ohne ausreichend hohe Gewinne zum Tode durch Ausbluten verurteilt.

Dauerhaft hohe Gewinne scheinen also bewusst oder unbewusst der Wunsch jeden Firmenmitglieds zu sein oder sollten es zumindest sein. Dennoch machen nicht viele Firmen hohe Gewinne. Die zentrale Frage lautet aber nicht: Warum machen so wenige Unternehmen ausreichend hohe Gewinne? Sondern:

Wie erreicht jedes Unternehmen ausreichend hohe Gewinne (ca. 15 %) und das dauerhaft?

Unsere Antwort lautet: Regelmäßige Geschäfts-Prozess-Optimierung in allen Geschäftsbereichen, selbstverantwortlich von allen Mitarbeitern getragen. Dies setzt regelmäßige Kompetenzsteigerungen aller Unternehmensmitwirkenden voraus.

Kompetenz in diesem Sinne bedeutet: Die betroffene Person oder Gruppe ist in der Lage, alle Interessengruppen (Stakeholder) durch die aktuellen Unternehmensprozesse zufrieden zu stellen, ja sogar zu begeistern.

Traditionelle Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung waren bisher nicht wirksam genug, um hunderttausenden deutscher Unternehmen eine dauerhafte Umsatzrendite von 8 %–15 % zu schaffen (vgl. Bundesamt für Statistik, Wiesbaden).

Viele Organisationen, Berater und Unternehmer haben versucht, diese Binsenweisheiten zu nutzen. Ergebnis ist die gesamte Change-Management-Welle, die seit Anfang der 90er Jahre über die gesamte Industrie- und Behördenlandschaft hinwegschwappte. Manche Unternehmen haben davon profitiert. Trotzdem gab es im Jahr 2002 ca. 40.000 Unternehmensinsolvenzen, 2003 sollen es noch mehr werden.

Was läuft falsch?

Viele Unternehmen besitzen leider noch nicht die ausreichende Managementkompetenz und/oder die nötigen Mittel, um das Ruder herumzureißen bzw. ihre Gewinne dauerhaft zu steigern. Hierzu wären tiefgreifende Veränderungsprozesse notwendig, die alle Betroffenen zu engagierten Beteiligten machen und die mit den notwendigen Zeit- und Finanzmitteln ausgestattet sind. Doch selbst wenn diese K.o.-Kriterien erfüllt sind, müssen noch weitere Hürden genommen werden.

Veränderungsprozesse müssen nach Prof. Malik echte und wirksame Verbesserungen erbringen. Nicht jeder gestartete Verbesserungs- bzw. Change Management-Prozess erfüllt diese Bedingungen aus Sicht der meisten Interessengruppen (Stakeholder).

Dauerhaft sichere und hohe Gewinne können erreicht werden, wenn sich Unternehmen einem gut strukturierten und gut geführten Leistungssteigerungsprozess unterziehen. Diese Leistungssteigerungen bedeuten für Anteilseigner und Management eine komfortable Existenzsicherung, werden aber von Mitarbeitern, Betriebsräten und Gewerkschaften möglicherweise als Bedrohung wahrgenommen, weil sie scheinbar in einen schleichenden Burnout-Prozess führen. Einen weiteren Aspekt für die Interessengruppe der Mitarbeiter stellt die oft als drohende Übervorteilung empfundene Leistungsverdichtung durch herkömmliche Maßnahmen zur Leistungs- und Produktivitätssteigerung dar. Konsequenterweise können Leistungssteigerungen also nur in Verbindung mit echten Arbeits- und Lebensqualitätsverbesserungen dauerhaft erreicht werden.

Nach Prof. Kotter (Harvard University) kann das Scheitern von Veränderungsprozessen u. a. folgende Ursachen haben:

1. Es wird zuviel Selbstgefälligkeit im Unternehmen geduldet.
2. Die Bildung einer ausreichend schlagkräftigen Führungskoalition misslingt.
3. Die Kraft einer Vision wird unterschätzt.
4. Die Unternehmens-Vision wird mangelhaft kommuniziert.
5. Hindernisse werden zugelassen, welche die neue Vision blockieren.
6. Kurzfristige Siege und Verbesserungen werden unfähig geplant.
7. Der Sieg des Veränderungsprozesses wird zu früh erklärt.
8. Es wird versäumt, Veränderungen in der Unternehmenskultur zu manifestieren.

Ein Veränderungsprojekt zu starten, bedeutet also noch lange nicht, es auch mit dem gewünschten Erfolg abschließen zu können. Es müssen vielmehr weitere Fragen beantwortet und über die richtigen Antworten konsequent Vereinbarungen zwischen Management und Projektmitarbeitern getroffen werden.

Was macht ein erfolgreiches Veränderungsprojekt aus?

Der wichtigste Erfolgsfaktor für ein Veränderungsprojekt zur nachhaltigen Steigerung der Unternehmensgewinne sind die betroffenen Menschen. Gelingt es, diese Menschen frühzeitig und kontinuierlich in diesen nach den Regeln des Projektmanagements geplanten und gesteuerten Veränderungsprozess einzubinden, ist der Erfolg des Projektes nicht zu verhindern. Es ist also entscheidend, deren Mitarbeit und projektbegleitende Kompetenzsteigerung sicherzustellen.

Wie können nun die Interessengruppen des Unternehmens in einen beabsichtigten Veränderungsprozess integriert werden?

Eliyahu Goldratt, Projektmanagementspezialist aus New Haven (USA) hat dazu folgende sechs Schritte identifiziert:

Schritt 1: Mit allen eine Übereinkunft über das zu lösende Problem treffen.

Schritt 2: Mit allen die Richtung der Problemlösung abstimmen.

Schritt 3: Prüfen, ob und wie die vereinbarte Lösung die erwünschten Ergebnisse liefern wird.

Schritt 4: Sicherstellen, dass alle potenziell negativen Nebeneffekte des Veränderungsprozesses identifiziert wurden und ihnen vorgebeugt wurde.

Schritt 5: Alle wichtigen potenziellen Hindernisse identifizieren und bekannt machen, die die Lösung blockieren könnten.

Schritt 6: Sicherstellen, dass die benötigte Führungsmannschaft vollkommen bereit ist, die notwendigen Veränderungen auch einzuführen.

Weitere Fragen, die zu beantworten sind:

- Wie lauten die beabsichtigten Ergebnisse des Veränderungsprozesses?
- Wie können entsprechende Veränderungen durchgehend gemessen und für alle Stakeholder erfolgreich sichtbar gemacht werden?
- Wie kann jede Einzelmaßnahme zum Gelingen des Gesamtprojektes beitragen?
- Wie kann jede einzelne Aktion mit ihrer Durchführungsqualität (!) als Beispiel für die zu verwirklichende Zielqualität (!) nützlich sein?
- Welche Kreativmethoden, -prozesse und -tools werden zum hervorragenden Erfüllen der gestellten Aufgaben genutzt?
- Wie werden die verschiedenen Teilprojekte und Projektphasen miteinander synchronisiert?
- In welchen Abhängigkeiten befinden sich die unterschiedlichen Veränderungsprozess-Arbeitspakete?

- Wie können Teilprozesse, die ineinander greifen, aufeinander abgestimmt werden?
- Wie sind die Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen der Prozessteilnehmer resultatswirksam aufeinander abgestimmt?
- Wie werden die Leistungsträger im Veränderungsprozess ermutigt, um:
 - Ergebnisse früher als geplant fertig zu stellen und diese Erfolge auch mitzuteilen,
 - oberflächliche Projektergebnisse zu identifizieren und frühzeitig zu verbessern (Projektlehrlichkeit),
 - Zeitpläne einzuhalten und qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung sicherzustellen und
 - die versprochenen und eingeplanten Ressourcen zu beschützen, sie rechtzeitig zur Verfügung zu stellen bzw. sparsam mit ihnen umzugehen?

Die Projektplanung, nach den herkömmlichen Vorgehensweisen im Projektmanagement, wird durch die Nutzung der ZSC Teamverfassungsverfahren ergänzt. Mithilfe der Teamverfassung entwickeln Arbeitsgruppen und Pseudoteams eigenverantwortlich außergewöhnliche Leistungsfreude und Arbeitsergebnisse.

Welche Projektphasen durchläuft ein erfolgreiches Veränderungsprojekt?

Die Phase „Rapport“

Was wird gemacht?

In der Phase der Kontaktaufnahme lernen sich Prozessberater und die am Prozess beteiligten Entscheider der Organisation kennen. Ziele für den Wandlungsprozess werden vereinbart, Workshops, Outdoor-Events und AI (Appreciation Inquiry – wertschätzende Untersuchung der Mitarbeiter und damit Untersuchung der Unternehmensstärken, die intensiv und leistungssteigernd in die Organisation kommuniziert werden) machen Kompetenzzuwachs und Zusammengehörigkeit spürbar und wecken gemeinsames Erfolgspotenzial.

In einem erweiterten Führungskreis werden diese Ergebnisse den Top-Führungsverantwortlichen vorgestellt, um sie mit ihren Interessen und Wünschen zu beteiligen und sie für den Wandlungsprozess zu gewinnen.

Ablauf, innere Logik und Ergebnisse des Transformationsprozesses werden über einen das gesamte Projekt begleitenden Kommunikationsprozess allen betroffenen Interessengruppen vermittelt.

Wofür ist diese Phase wichtig?

In dieser Phase wird das Fundament für eine starke emotionale und sachliche Partnerschaft als ein Prozesstreiber aufgebaut.

Die Phase „Dringlichkeit und Wertschätzung“

Was wird gemacht?

In einem AI-Planungsworkshop bereiten die Mitglieder des erweiterten Führungskreises (Geschäftsleitung und beteiligte Bereiche) die Interviewprozesse für die Partner vor.

Visualisierte Informations- und Materialflüsse zeigen Engpässe und Veränderungspotenzial auf, die Konsequenzen der Nicht-Veränderung und des Nicht-Handelns (worst-case-Szenario) werden gegen die notwendigen Transformationsinvestitionen (Mittel, Zeit, Engagement) abgewogen, um Notwendigkeit und Umfang einer Veränderung abzuschätzen.

Beurteilen die Beteiligten die Veränderungsdringlichkeit als notwendig genug, wird der AI-Prozess gestartet. Erlebte Erfolge und Veränderungswünsche werden gesammelt und mit Hilfe eines professionellen Kommunikationsprozesses ins Unternehmen gespiegelt, die Erfolge somit multipliziert. Erste kleinere und größere Veränderungsprojekte werden spontan innerhalb einer geplanten Struktur gestartet, Projektmanagement und Kreativitätsentwicklung werden unterstützend durchgeführt.

Wofür sind Dringlichkeit und Wertschätzung wichtig?

Ohne wahrgenommene Dringlichkeit werden Menschen und Organisationen die notwendigen Ressourcen zur Überwindung des Status-quo nicht dauerhaft mobilisieren.

Die Wertschätzung für gemeinsam erlebte und gestaltete Erfolge ist Treibstoff und Selbstvertrauen für die Gestaltung einer lebenswerteren Zukunft.

Die Phase „Führungscoalition“

Was wird gemacht?

Bestehende oder neu zu bildende Führungsteams entwickeln jeweils ihre Teamverfassung und bündeln darin ihre Transformations- und Alltagsaktionen. Im ersten Teil des Leadership-Entwicklungsprogrammes steigern die Führungsverantwortlichen ihre kooperative Kompetenz, um die vereinbarten Resultate möglich machen bzw. diese gemeinsam leichter und schneller erreichen zu können.

Der Transformationsprozess wird als Projekt aufgebaut, die Phasen als Teilprojekte an Teams delegiert. Dabei bleibt jedes Team grundsätzlich für die Dauer des Gesamtprozesses bestehen.

Das Kommunikationsprozess-Team hat dabei Querschnittsfunktionen auch für die Teilprojekt-Teams, für die kontinuierliche Mobilisierung aller Prozesspartner und die Vermittlung der AI-Ergebnisse in die Organisation.

Der Steuerkreis erhält monatliche Status- und Ergebnisberichte aus den Teilprojekten.

Wofür ist die Führungskoalition wichtig?

Starker Wandel braucht starke Partner. Niemand kann langfristig allein einen echten kulturellen, gewinnsteigernden Wandel herbeiführen. Ein Transformationsprozess ist dann nachhaltig wirksam, wenn schließlich alle Menschen in der Organisation Teil der Führungskoalition geworden sind.

Die Phase „Vision & Mission entwickeln“

Was wird gemacht?

In einem AI-Summit werden die kommunizierten Geschichten und Wunschgrundlagen der Organisation zusammengefasst. Im Rahmen einer Open-Space-Konferenz werden die Summit-Ergebnisse vertieft, erweitert und zur Grundlage für die Visionentwicklung vorbereitet. Das Visionsteam gestaltet aus diesen Rohstoffen eine kommunizierbare, lohnende, erstrebenswerte und begeisternde Vision. In der Zukunftswerkstatt werden Mission (bedeutungsvolle Bereiche der Vision als Rahmen für die folgende Entwicklung der Strategie) und Handlungsfelder abgeleitet und formuliert.

Wofür sind Vision und Mission wichtig?

Eine Vision macht deutlich, wofür es sich langfristig lohnt, Veränderung im Unternehmen durchzuführen. Sie bündelt Hoffnungen und Sehnsüchte aller Menschen im Unternehmen, sie inspiriert, motiviert und schenkt immer wieder Kraft und Richtung für eine sichere Zukunftsrealität, der alle Beteiligten angehören wollen.

Die Phase „Strategie entwickeln“

Was wird gemacht?

Kompetenzen in Szenariotechnologie und Strategieentwicklung werden gestärkt und aufgebaut. Das Teilprojekt-Team legt dem Führungskreis Szenariovorschlüsse zur Entscheidung vor.

In Open-Space-Konferenzen werden von gemischten Gruppen Strategieideen entwickelt.

Nach ZSC-Standard aufgebaute Strategieteams überführen diese Ergebnisse mit einem professionellen Abbildungs- und Vernetzungsprozess zu einer Strategie, die wiederum in eine Dach-BSC (Balanced-Score-Card) eingebracht wird.

Erste Vorhaben werden an Innovationsteams delegiert (Teamverfassung).

Wofür sind Szenario, Strategie und BSC wichtig?

Eine Strategie beschreibt die wichtigen Elemente zur Verwirklichung der gemeinsamen Vision. Abgeleitet von Mission und Handlungsfeldern werden konkrete mittel- und langfristige Schritte formuliert, die in messbar operative Ziele (BSC) aufgefächert werden. Diese können dann von den Struktur- und Innovationsteams konkret umgesetzt werden.

Szenarien spiegeln ökonomische und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Strategieumsetzung wider. Entsprechend dieser Bedingungen hat sich eine Organisation situativ auszurichten.

Die Phase „Identifikation“

Was wird gemacht?

AI-Geschichten über Erfolge des Transformationsprozesses werden permanent im Bewusstsein der Organisation verstärkt.

In einer Open-Space-Konferenz werden Vision, Mission und Strategie allen beteiligten Menschen vorgestellt und Ideen zur Unterstützung und Umsetzung entwickelt und aufgenommen. Positives wie negatives Feedback sowie Erweiterungen werden eingearbeitet.

Alle Menschen im Unternehmen stehen in einem mehr oder weniger permanent spürbaren, ergebnisorientierten Kommunikations- und Austauschprozess über den gesamten Veränderungsprozess, seine Fortschritte, Erfolge und noch zu lösenden Herausforderungen.

Wofür ist die Identifikation mit Vision, Mission und Strategie wichtig?

Die Verinnerlichung und Identifikation von Vision, Mission und Strategie mobilisiert die kreativen Veränderungskräfte der Beteiligten, um das Zukunftsbild ihrer Wünsche und Hoffnungen Schritt für Schritt tatsächlich realisieren zu können.

Lösungsfähigkeit und Ausdauer werden durch den Identifikationsprozess freigesetzt – eine Initialzündung für den Transit einer Organisation zu einer allgemein höheren Leistungsfähigkeit.

Die Phase „Strukturveränderung“

Was wird gemacht?

Organisationsübergreifende Geschäftsprozesse werden transformiert. Abbildungen der Informations- und Materialflüsse dienen als Controllinginstrument, mit dem der erfolgreiche Wandlungsprozess der Organisation verifiziert wird.

Das Weiterbildungssystem der Organisation wird zum Lernassessment ausgebaut, erfolgreiche Weiterqualifizierung auf der Basis von Hochleistungs-Geschäftsprozessen

sen wird durch Zuwachs von Privilegien und entsprechenden Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen belohnt und anerkannt. Neben Belohnungs- und Beförderungsprozessen werden Personalmarketingprozesse an die neuen Strukturen angepasst.

Wofür ist die Strukturveränderung wichtig?

Die neu entwickelten Prozesse, Strukturen und Werte im Unternehmen werden durch Umstrukturierung für alle so verankert, dass sie die überholten Strukturen und Gewohnheitsregeln ablösen.

Das Veränderungsprojekt wird so zur erfolgsgarantierenden Ausgangsbasis für Geschäftsprozesse, die nachhaltig hohe Gewinne bewirken.

Die Phase „Kompetenzsteigerung“

Was wird gemacht?

Um Vision, Mission, Strategie und Strukturveränderung verwirklichen zu können, bedarf es deutlicher Kompetenzsteigerungen. In einer Open-Space-Konferenz werden aus diesem Anspruch und der momentanen Realität der Organisation fachliche und überfachliche Bedürfnisse für Kompetenzsteigerungen abgeleitet.

Die identifizierten Kompetenzlücken werden mit Hilfe eines erlebnisorientierten Qualifizierungsprozesses gemeistert:

- Impulsworkshops starten die Teamentwicklung.
- Kreativitätsworkshops bereiten ein professionelles Innovationsmanagement vor.
- Selbstmanagement-Know-how verhindert Burn-Out und unterstützt die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beteiligten nachhaltig.
- In der Leadership-Qualifizierung erworbene Coachingfähigkeiten werden ausgebaut und zunehmend zum Einsatz gebracht.
- Benchmark-Orientierung zur fachlichen Höherqualifizierung ermöglicht erheblich wirksamere Kompetenzaufbau-Maßnahmen.

Wofür ist Kompetenzentwicklung wichtig?

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte sowohl die Fähigkeit als auch die konkrete Möglichkeit haben, ihre Stärken dem Unternehmen ergebniswirksamer zur Verfügung stellen zu können, führt dies zu einer erheblich höheren Gesamtleistung und drückt sich in gesteigerten Gewinnen und Zukunftssicherheit der Organisation aus.

Die Phase „Strategieumsetzung“

Was wird gemacht?

Ein Multi-Projektmanagement mit einem IT-basierten Projekt-Controllingsystem auf Balanced-Score-Card-Basis wird aufgebaut und genutzt. Vorhandenes und neu aufgebautes Wissen wird in Wissens- und Themendatenbanken überführt und steht allen Beteiligten für ihre Kreativprozesse zur Verfügung.

Standortübergreifende Innovationsteams schaffen mit Teambildungs- und Teamentwicklungsunterstützung im Rahmen der Strategieumsetzungen just-in-time-Lösungen. Innovationsmanagement wird konsequent etabliert, Erfolge werden gefeiert und über den unternehmensweiten Kommunikationsprozess gewinnsteigernd multipliziert.

Wofür ist Strategieumsetzung wichtig?

Die Umsetzung der Strategie ist der klar definierte Weg zur Vision. Sie schafft die Voraussetzung für erheblich verbesserte Geschäftsprozesse und -ergebnisse (8 %–15 % Umsatzrendite).

Hier wird jeden Tag zunehmend sichtbar und spürbar, wie der Prozess des Wandels auch materiell zum Erfolg führt.

Die Phase „Verselbstständigung“

Was wird gemacht?

Die Teilprojekte der Geschäfts-Prozess-Optimierung werden in die Linie oder an Strukturteams delegiert, die ergebnisorientiert die Verantwortung für die nun erfolgreich eingeführte, permanente GPO übernehmen. Diese neue gewinnstärkende GPO-Kultur wird im Unternehmen verankert. Mitarbeiter, die diese neue Kultur beispielhaft verkörpern, werden befördert oder profitieren anderweitig. Regeln, Sprachgebrauch und das Erscheinungsbild der Organisation werden zu weiteren Säulen für die neue Organisationskultur.

Wofür ist die Verselbstständigung der GPO wichtig?

Die Mitglieder der Organisation sind nun in der Lage, das Resultat der GPO selbstständig, kompetent und hochwirksam im Tagesgeschäft zu nutzen. Die beständige Kompetenzentwicklung aller Organisationsmitglieder wird als hochwertige und vitale Management-Gewinnkultur gelebt.

Welche Vorteile ergeben sich für Unternehmen und andere Organisationen durch die konsequent und selbstverantwortlich durchgeführte Geschäftsprozess-Optimierung?

- Die Geschäftsprozesse des Unternehmens entsprechen den Leistungsanforderungen aller Interessengruppen wie z. B. Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner.
- Ausprägung integrativen Denkens und Handelns aller Mitarbeiter im Unternehmen
- Hohe Verantwortungsübernahme aller für das Gesamtunternehmen
- Konzentration auf das Wesentliche bei den Mitarbeitern
- Hohes Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungsmannschaft
- Konsequenter lösungsorientiertes Denken
- Engagierte Unterstützung der Unternehmensziele von allen Mitarbeitern
- Gewinnerorientierte Ausrichtung der Organisation des Unternehmens in allen Bereichen
- Effizientere Arbeitsmethodik des Managements
- Effizientere und effektivere Entscheidungsprozesse
- Steigerung des Pro-Kopf-Umsatzes und Gewinns der Mitarbeiter; Wandlung von Kosten- zu Gewinnfaktoren
- Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Wertsteigerung des Unternehmens über die Balanced-Score-Card in allen wichtigen Bereichen
- Hohe Sozialkompetenz als Wachstumsfaktor im Unternehmen
- Hohe Innovationskompetenz für Kundenbegeisterung

Zusammenfassung

Gesättigte Märkte sind eine dramatische Illusion in der deutschen, europäischen und nordamerikanischen Wirtschaft. Tatsache ist, dass heute 6 Mrd. und demnächst 8–12 Mrd. Menschen die Erde bevölkern werden und sich dadurch ein deutliches Kundenpotenzial für die deutsche und europäische Wirtschaft ergibt und ergeben wird.

Voraussetzung, um diese globale Chance innerhalb des globalen Wettbewerbs nutzen zu können, ist es, die Selbstverwirklichungsdynamik aller Kunden (siehe dazu die Arbeiten von Maslow und Fromm) weltweit als stärksten Kaufimpuls zu begreifen. Hierfür gilt es, die jeweils evolutionär angemessenen Produkte und Dienstleistungen konkret, schnell und innovativ zur Verfügung zu stellen.

Dies setzt voraus, dass wir einerseits Qualifizierungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse unserer Organisationsmitglieder bzw. Unternehmensmitarbeiter kontinuierlich und marktangemessen erfüllen, und andererseits die Balance zwischen Kapitalausstattung und wachstumsorientierter Sachinvestition beherrschen.

Anders ausgedrückt: Hohe Gewinne setzen permanente Innovationsstärke eines Unternehmens voraus, die jedoch dauerhaft nur auf der Basis von Leistungsgaran-

tierenden Geschäftsprozessen verwirklicht werden kann. Um die Innovationsstärke permanent auf global wettbewerbswirksamem Niveau halten zu können, bedarf es einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Die Realität von Organisationen und Unternehmen sah und sieht bisher jedoch meist anders aus.

Die in der jeweiligen Managementkultur verankerten veränderungsbremsenden Paradigmen behinderten bisher natürliche Veränderungsprozesse. Um einen natürlichen kraftvollen Gewinnstrom freisetzen zu können, setzen wir auf der Grundlage von Projektmanagement strukturierte Veränderungsprozesse ein. Bei kompetenter Handhabung ist der Erfolg zwingend; das Ergebnis würde dann 8 %–15 % Umsatzrendite betragen.

13 Die 7 Todsünden im Projektgeschäft und deren Vermeidung durch ganzheitliches Projektmanagement

Ein fruchtbarer Dialog zur Sicherung des Projekterfolgs (Streitgespräch)
Helmut Bodem, Peter Zeidler

Der Beitrag skizziert ein Streitgespräch in einem Vertriebsbereich eines Unternehmens. Kernthema des Dialogs ist das proaktive Kostenmanagement. In sieben Dialogsequenzen wird in einem Kurzscenario jeweils eine Todsünde aufgezeigt. Sie treten nur allzu häufig in Projekten auf und verhindern ihren Erfolg. In einem Frage- und Antwort-Spiel werden die Todsünden aufgedeckt und Lösungswege aufgezeigt, wie diese zu vermeiden sind.

Ziel des Beitrags ist, die Todsünden im Projektalltag schnell zu identifizieren und für ihre rasche Bekämpfung zu sorgen. Projektarbeit bedeutet unter anderem, Veränderungen in sozialen Systemen zu gestalten. Diese Veränderungen rufen bei den Betroffenen Ängste hervor und können dadurch zu falschen Entscheidungen und fehlerhaftem Handeln führen. Daher soll der nachfolgende Disput ermutigen, aus Fehlern zu lernen, aber auch auffordern, Fehler in Projekten gänzlich zu vermeiden.

Todsünde 1: Unklare Projektziele

Die Ziele des Projektes sind unklar, diffus bzw. schlecht oder unzureichend formuliert. Der Projektleiter und das Projektteam konnten sich daher nicht mit den Zielen identifizieren. Woran ist die Todsünde zu erkennen? Welche Gegenmaßnahmen sind zu ergreifen?

Symptome	Gegenmaßnahmen
Das Topmanagement „übrumpelt“ die Projektmannschaft mit dem Projekt.	Zielfindungsworkshop durchführen
Der Vertrieb akquiriert Projekte und macht Zusagen, die schwer einhaltbar sind.	Kommunikation zwischen Vertrieb und Projektleitung verbessern
Es fehlen klare Grundsätze zur Formulierung von Zielen.	Schriftliche Zielformulierung gemäß Mindestanforderungen einfordern

Fortsetzung nächste Seite ...

Symptome	Gegenmaßnahmen
Es werden keine Zielhierarchien und Zielkategorien gebildet.	Zielhierarchien und Zielkategorien bilden
Betroffene Mitarbeiter und Kunden werden beim Zielfindungsprozess schlecht beteiligt.	Betroffene bei der Zielfestlegung beteiligen
	Sprachbarrieren bei der Zieldefinition besser beachten
	Kontinuierliche Zielüberwachung einfordern

Todsünde 2: Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind ungeklärt

Die Aufgabenverteilung, die Verantwortlichkeiten und die zugewiesenen Kompetenzen im Projekt sind nicht eindeutig geklärt bzw. es besteht keine Kongruenz zwischen Aufgaben, Kompetenz und Verantwortlichkeit.

Symptome	Gegenmaßnahmen
Projektmanagement-Tools wie Projektstrukturplan, Lastenheft, Pflichtenheft sind mangelhaft.	Projektstrukturpläne einfordern
	Wichtige Dokumente (wie z. B. Lastenheft, Pflichtenheft) konsequent erstellen lassen
Es existieren keine Arbeitspaketbeschreibungen.	Arbeitspaketbeschreibungen schriftlich einfordern
Es gibt keine Absprachen zwischen Linie und Projektinstanzen.	Prioritäten zwischen Linie und Projekt festlegen
Die Zeitbudgets der Projektmitarbeiter sind nicht klar geregelt.	Zeitliches Budget für alle Mitwirkenden klar vereinbaren
Der Projektleiter muss sich seine Mitarbeiter suchen	
Die Verantwortlichkeiten zwischen Projekt und Organisation sind unklar.	„Gleichklang“ zwischen Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz herbeiführen

Todsünde 3: Die Auswahl des Projektleiters erfolgt „schlampig“

Die Auswahl des Projektleiters ist mehr oder weniger zufällig bzw. erfolgt unter „Zwang“. Die Fähigkeit des Projektleiters, andere zu motivieren, ist nicht sehr ausgeprägt.

Symptome	Gegenmaßnahmen
Der Projektleiter wird „zwangsweise“ für das Projekt eingesetzt.	„Freiwillige“ Übernahme des Projekts seitens des Projektleiters
Es fehlen Stellenbeschreibungen für Projektleiter.	Stellenbeschreibung für Projektleiter erstellen
Es herrscht ein häufiger Wechsel der Projektleiter bei einem Projekt.	
Es gibt kein Personalentwicklungskonzept für die Projektarbeit.	Qualifizierungsmaßnahmen für Projektleiter vorsehen
Auf die Führungsqualitäten des Projektleiters wird zu wenig geachtet.	Projektleitung als echte Führungsaufgabe begreifen
Der Projektleiter ist selbst eher ein „Einzelkämpfer“.	Teamfähigkeit des Projektleiters fördern
Die Pflichten und Rechte des Projektleiters sind nicht geklärt.	Klare Kompetenzabsprachen zwischen Projektleiter und Linienvorgesetzten bzgl. der Kompetenzen vornehmen

Todsünde 4: Fachpromotoren sind nicht eingebunden

Im Unternehmen vorhandene Fachpromotoren werden nicht bzw. in unbefriedigendem Umfang bei der Projektzusammensetzung berücksichtigt.

Symptome	Gegenmaßnahmen
Fachliche Kernkompetenzen werden nicht herausgearbeitet.	Bewusst machen: Projektarbeit ist Gestaltung der Unternehmenszukunft Projektarbeit soll auch eine Förderung der Karriere ermöglichen.
Projektmitarbeiter werden nach ihrer „Entbehrlichkeit“ ins Projekt entsandt.	Der Projektleiter hat bei der Zusammensetzung des Projektteams mitzuwirken.
Herausragende Fachleute im Unternehmen arbeiten am Projekt nicht mit.	Fachspezialisten konsequent in Teamarbeit fördern
Notwendige externe Fachpromotoren werden nicht eingebunden.	Externes Know-how in die Projektarbeit einbinden
Qualitätssicherungsmaßnahmen durch interne und externe Fachexperten werden vernachlässigt.	

Todsünde 5: Es ist kein Machtpromotor vorhanden

Das Projekt hat keinen Machtpromotor im Unternehmen.

Symptome	Gegenmaßnahmen
Der Projektleiter hat keinen klaren Ansprechpartner in der Geschäftsleitung.	Jedem Projekt offiziell einen Machtpromotor zuweisen
Aus dem Topmanagement fühlt sich keiner für das Projekt verantwortlich.	Topmanagement auch in Projektmanagement schulen
Es wurden beim Projektstart keine Management-Review-Termine vereinbart.	Management-Review-Termine fest verankern
Ein Wechsel in der Geschäftsleitung erfolgte ohne klare Übergabe laufender Projekte.	
Der Projektleiter hat kaum Rücksprachemöglichkeiten bei der Geschäftsleitung.	Der Projektleiter sollte sich immer einen Machtpromotor suchen.

Todsünde 6: Die Betroffenen werden schlecht beteiligt

Die von den Projektergebnissen betroffenen Mitarbeitergruppen werden bei der Projektdurchführung nicht beteiligt bzw. schlecht oder nicht informiert.

Symptome	Gegenmaßnahmen
Das Projektteam ist fachlich „einseitig“ besetzt.	Bei der Projektzusammensetzung Betroffene berücksichtigen
Die vom Projektergebnis Betroffenen sind nicht im Projektteam vertreten.	Projektzwischenergebnisse mit Betroffenen abstimmen
Projektziele und -inhalte werden nicht bekannt gemacht.	Regelmäßige Informationen über das Projektgeschehen verteilen
Im Unternehmen herrscht eine schlechte Informationspolitik.	Angst der Mitarbeiter vor Veränderungen akzeptieren
Betriebsrat und Öffentlichkeitsabteilung sind schlecht informiert bzw. nicht eingebunden.	Betriebsrat und Öffentlichkeitsabteilung über Projekte informieren bzw. sogar beteiligen.

Todsünde 7: Im Projektteam herrscht keine Harmonie

In der Projektgruppe gibt es keine Harmonie. Das Bewusstsein der Projektgruppe als Erfolgsteam ist nicht ausgeprägt.

Symptome	Gegenmaßnahmen
Das Projektteam ist zusammengewürfelt (z. T. durch Druck). Die Mitarbeiter sind demotiviert, es existiert kein „Wir-Gefühl“	Projektstartworkshops durchführen Teambildungsprozesse initiieren und schulen
Es gibt keine klaren Kommunikationsregelungen.	Bei internationalen Projekten kulturspezifische Besonderheiten beachten und vermitteln
Die Aufgabenverteilung ist nicht abgestimmt.	Zeitliches Budget für alle Mitwirkenden klar vereinbaren
Im Projektteam sind Querulanten Der Projektleiter kann Teammitglieder schlecht motivieren.	Erfolgsprämien aussetzen

Abschließende Bemerkungen

„Ich habe einen ganz einfachen Geschmack. Ich bin stets mit dem Besten zufrieden.“

(Oscar Wilde, Schriftsteller)

„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“

(Werner Niefer, deutscher Topmanager und ehemaliger Vorstandsvorsitzender bei Mercedes Benz AG)

14 Systemisches Flussmanagement

Ein Change-Management-Ansatz als Projekt
Markus Strobel, Michael Berger

14.1 Bausteine des Flussmanagements

Das Flussmanagement basiert auf der Grundannahme, dass Unternehmen nicht objektiv beschreibbar oder analysiefähig sind, sondern zunächst durch eine modellhafte Abbildung beschrieben und gestaltbar gemacht werden müssen. So besteht der erste wesentliche Baustein des Flussmanagements aus verschiedenen Modellierungs-Tools sowie aus einer Vorgehensweise zur Durchführung dieser Modellierung. Erst diese Modellierung macht das Management im üblichen Sinne möglich. Ein zweiter Baustein umfasst den Vorgang der Bewertung der Modellierungsergebnisse. Im Abgleich mit den grundlegenden Unternehmenszielen werden Handlungsschwerpunkte herausgearbeitet, die für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens bedeutsam scheinen. Als separater Schritt umfasst der nächste Baustein die Planung von geeigneten Maßnahmen, die zur Schließung der Lücke zwischen Modellzustand und Unternehmenszielen beitragen sollen. Die Umsetzung der Maßnahmen schließlich im letzten Baustein soll bewirken, dass sich das Unternehmen in Richtung des gewünschten Zustands verändert.

Die Umstellung der Unternehmensprozesse auf systemisches Flussmanagement kann daher als klassisches „Change-Management-Projekt“ angesehen werden, das im Folgenden Beitrag beschrieben wird.

14.1.1 Modellierung

Zielsetzung

Die Modellierung eines Unternehmens hat zum Ziel, die objektiv nicht wahrnehmbaren Strukturen und Prozesse subjektiv kommunizier- und gestaltbar zu machen. Mit Hilfe eines Beschreibungsinstrumentariums wird ein Modell des Unternehmens gezeichnet, das zum einen von allen Mitgliedern der Organisation einheitlich wahrgenommen wird und zum anderen die Basis für das Ansetzen eines Managementsystems bildet.

Indem Akteure verschiedener Bereiche eines Unternehmens in die Modellierung miteinbezogen werden, kann eine einheitliche Sprache, eine einheitliche Sicht des gesamten Unternehmens sowie ein ganzheitliches Denken geschaffen werden.

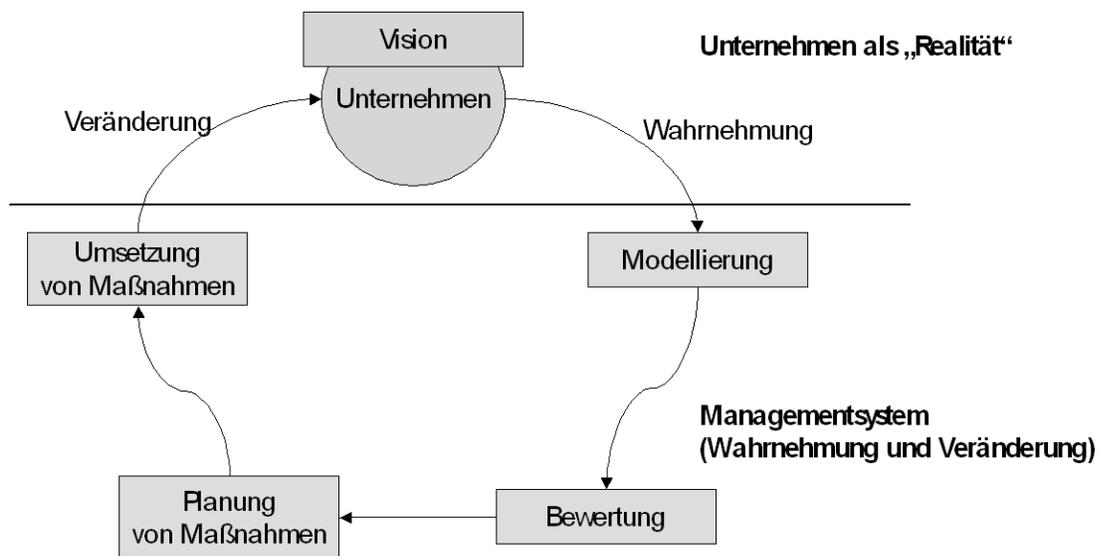


Abbildung 14.1: Kreislauf des Flussmanagements

Instrumente und Vorgehensweise

Mögliche Instrumente zur Durchführung der Modellierung wurden im Rahmen des Flussmanagements zum Teil völlig neu entwickelt, zum Teil basieren sie auf bereits in Anwendung befindlichen Ansätzen, die dann entsprechend modifiziert wurden. Im Folgenden seien einige Instrumente beispielhaft aufgeführt.

Materialflussmodell

Eine wesentliche Voraussetzung für die Möglichkeit zur Einordnung der eigenen Rolle in das Unternehmensgeschehen ist die Kenntnis von grundlegenden Funktionszusammenhängen im Unternehmen. Die Basis für dieses gemeinsame Grundverständnis bilden die Materialflüsse. Im Materialflussmodell werden deshalb sämtliche relevanten Materialflüsse vom Lieferanten über alle Verarbeitungsstufen im Unternehmen bis hin zum Kunden bzw. Entsorger abgebildet. Die klassische logistische Kette wird dabei um den nicht geplanten bzw. nicht erwünschten Materialeinsatz, in Form der Reststoffe erweitert. Grundsätzlich werden nur die Flüsse abgebildet, die Orte verbinden, an denen Material transformiert oder gelagert wird.

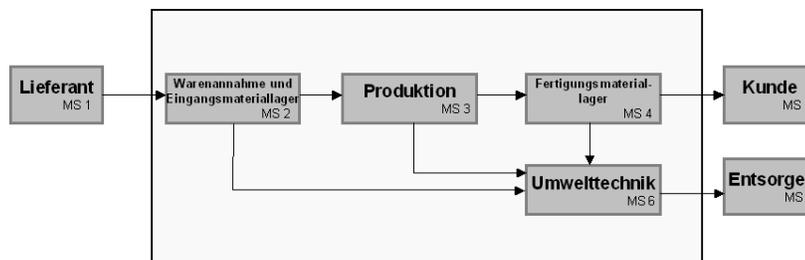


Abbildung 14.2: Vereinfachtes Materialflussmodell

Informationsflussmodell

Eine zentrale Ergänzung des Materialflussmodells bildet die Abbildung von Informationsflüssen im Informationsflussmodell. Im diesem Modell werden die Orte verankert, an denen Information erzeugt, bearbeitet, vernichtet oder gespeichert wird. Im Mittelpunkt steht der Informationsaustausch zwischen diesen Orten. Die Informationsflüsse sind für die Steuerung und Gestaltung der Materialflüsse von Bedeutung und ermöglichen die Beschreibung komplexer Vorgänge.

In Dienstleistungsunternehmen kann direkt über die differenzierte Erstellung eines Informationsflussmodells in das Flussmanagement eingestiegen werden.

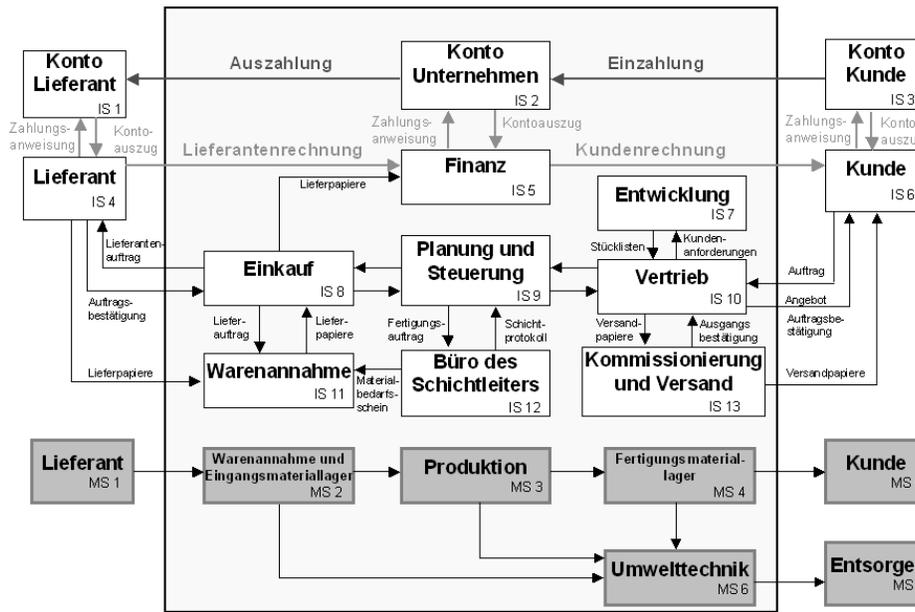


Abbildung 14.3: Material- und Informationsflussmodell

In Abbildung 14.3 findet sich auf der unteren Ebene der vereinfachte Materialfluss, in der oberen Ebene der Informationsfluss, der für Steuerung und Gestaltung des Materialflusses relevant ist.

So kann das Informationsflussmodell ebenfalls zur Darstellung von Gesamtzusammenhängen herangezogen werden. Gleichzeitig dient es als Grundlage für später zu erläuternde Prozess- und Organisationsmodelle.

Unternehmensbeispiel – Arbeitsvorbereitung

Bei Rohrleitungsbau Süd GmbH zeigte sich bei der Erstellung des Informationsflussmodells, dass das technische Büro das absolute Zentrum der Informationsflüsse darstellte. Auffällig war jedoch nicht nur die hohe Anzahl der Informationsflüsse, sondern auch die Vielschichtigkeit der dortigen Tätigkeiten. Die hieraus resultierende Überlastung führte nicht nur zu hohen Durchlaufzeiten, sondern auch zu zahlreichen Bearbeitungsfehlern. Die Neukonzeption des Informationsflussmodells gliederte die Arbeitsvorbereitung aus dem technischen Büro aus. Die neu geschaffene

Abteilung mit zwei zusätzlichen Stellen amortisierte sich bereits durch die enorme Verringerung der Materialverschnitte, die durch die verbesserte Arbeitsvorbereitung erreicht werden konnte: Die Materialverluste wurden um ca. 30 % reduziert. Zudem wurden die Durchlaufzeit und die Fehlerquote deutlich gesenkt.

Flusskostenrechnung

In produzierenden Unternehmen nimmt die Erstellung physischer Produkte und somit die Verarbeitung verschiedener Materialien sowohl aus ökonomischem als auch aus ökologischem Blickwinkel eine zentrale Stellung für den Geschäftserfolg ein. Die Verarbeitung von Materialien unterliegt trotz zunehmender Automatisierung der Leistung der Beschäftigten eines Unternehmens. Somit ist die Information der Beschäftigten über den Materialfluss und die Materialumwandlung von großer Bedeutung.

Dieser Problemstellung nimmt sich die Flusskostenrechnung an. Die Flusskostenrechnung betrachtet zunächst die in einer Periode ins Unternehmen eingehenden Materialmengen und -werte. Diese werden, entsprechend dem Materialflussmodell, den Materialflüssen zugeordnet. Dabei werden nicht nur die Materialflüsse betrachtet, die ins Produkt eingehen, sondern auch die Materialflüsse, die auf Materialverluste zurückzuführen sind. Ebenso wird die Veränderung der Bestände berücksichtigt. Auf Basis dieser Materialflustransparenz können dann in einem nächsten Schritt die Systemkosten (z. B. Personalkosten, Abschreibungen etc.) und Entsorgungskosten den einzelnen Materialflüssen konkret zugeordnet werden. Die Materialflüsse stellen im Rahmen der Flusskostenrechnung die wesentlichen Kostentreiber dar.

Um den Aufwand für die Flusskostenrechnung zu begrenzen, empfiehlt es sich, die Datenbasis der bestehenden ERP-Systeme (z. B. SAP R/3) zu nutzen. In der Regel beinhalten diese Systeme eine umfangreiche Datenmenge zu Materialbewegungen. Die Flusskostenrechnung zeigt jedoch häufig auf, dass die Strukturen der ERP-Systeme nicht eindeutig auf die realen Materialflüsse ausgerichtet sind. Zudem kommen zahlreiche Unstimmigkeiten (Fehlbuchungen, Stücklistenfehler etc.) in der bestehenden Datenbasis zum Vorschein, die im Zuge der Flusskostenrechnung systematisch aufgedeckt und beseitigt werden können.

Auf diese Weise erhalten die am Materialfluss beteiligten Akteure eine sehr detaillierte Übersicht über Mengen und Kosten der Materialien, die in die Produkte des Unternehmens eingehen und derer, die als Reststoffe das Unternehmen verlassen.

Unternehmensbeispiel – Materialverluste

Bei der Firmengruppe Merckle/ratiopharm wurde die Flusskostenrechnung vollständig auf der Basis der bestehenden SAP R/3 Installation durchgeführt. Dabei wurden die gesamten Materialkosten dem Materialflussmodell zugeordnet. Allein der Materialwert der Materialverluste für Produktionsverluste, Retouren, Lagervernichtungen, etc. lag im zweistelligen Millionenbereich. Dieser Betrag wurde im beste-

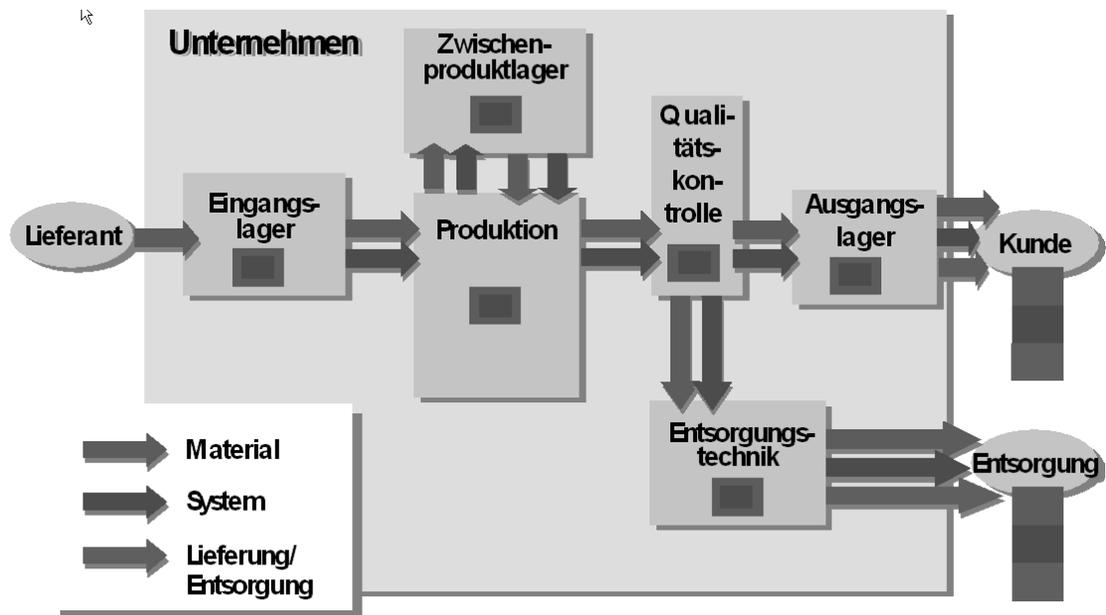


Abbildung 14.4: Grundprinzip der Flusskostenrechnung

henden Rechnungswesen bislang nicht ausgewiesen. Durch zahlreiche Teams zur Maßnahmenentwicklung konnten die Materialverluste deutlich reduziert werden.

Modellierung der Geschäftsprozesse

Die logische Verknüpfung von Material- und Informationsflüssen erfolgt in den Geschäftsprozessen eines Unternehmens. Das Material- und Informationsflussmodell bietet die visualisierte Grundlage für eine Abgrenzung der Prozesse. So ist bereits auf einen Blick für alle Beschäftigten die Verortung des eigenen Tätigkeitsbereichs im Gesamtzusammenhang des Unternehmens möglich.

In sog. erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten (kurz: EPKs) kann dargestellt werden, welche Materialien und welche Informationspakete (kurz: IP) zur Ausführung einzelner Funktionen benötigt werden und wie einzelne Funktionen miteinander kombiniert werden müssen, um eine komplexe Aufgabenstellung zu bearbeiten.

Unternehmensbeispiel – Prozessgestaltung I

Bei Lucent Technologies Network Systems GmbH, Standort Augsburg, wurden die Organisationsstruktur und die Geschäftsprozesse auf Basis des Material- und Informationsflussmodells analysiert und weiterentwickelt. An allen der sechs wichtigsten Geschäftsprozesse waren mindestens drei Abteilungen beteiligt. Aufgrund der unabgestimmten Prozesse ergaben sich erhebliche Ineffizienzen in Form von hohen Durchlaufzeiten, Prozessfehlern und hohem Bearbeitungsaufwand. Durch die Vereinfachung der Material- und Informationsflüsse, die flussorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation und die Neugestaltung der Geschäftsprozesse konnten er-

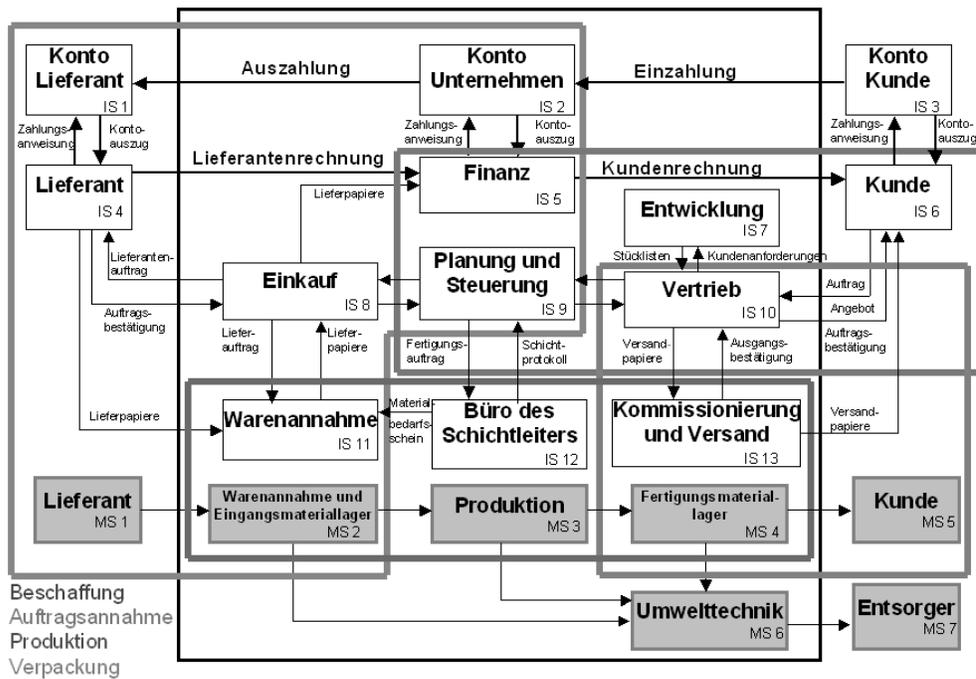


Abbildung 14.5: Material- und Informationsflussmodell mit Prozessen

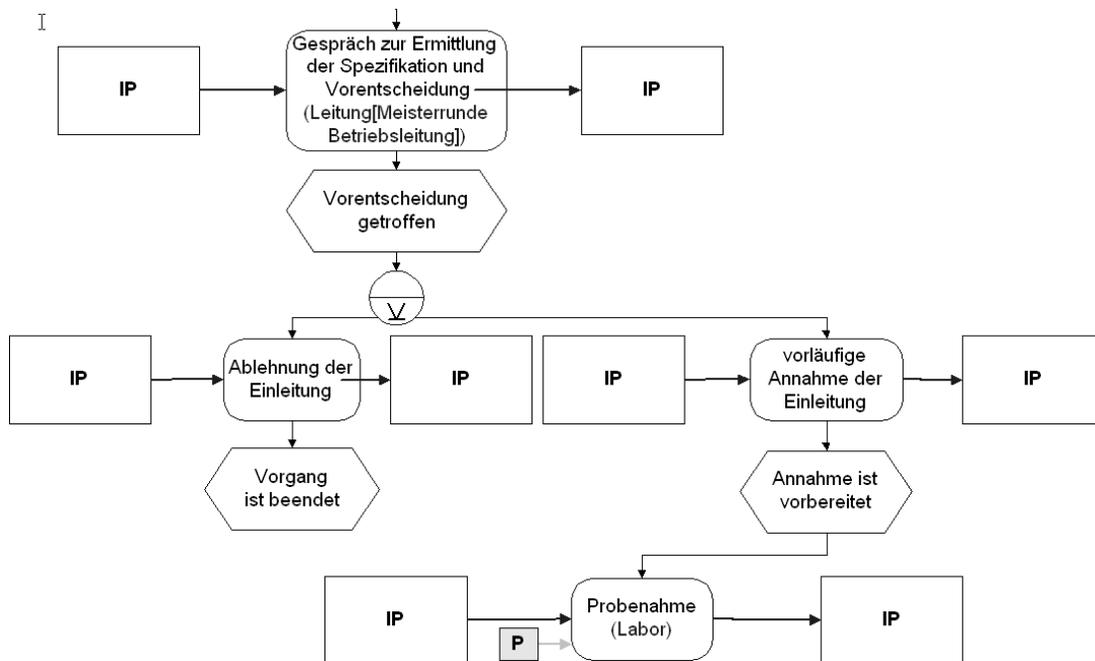


Abbildung 14.6: Exemplarische ereignisgesteuerte Prozesskette mit Informationspaketen

hebliche Effizienzsteigerungen erzielt werden. Das neue Flussmanagementsystem wurde ohne großen Zusatzaufwand nach DIN ISO 9001 und DIN ISO 14001 zertifiziert.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Anwendung der genannten Instrumente ist in allen Fällen ähnlich. Über moderierte Arbeitsgruppen und Kleingruppengespräche werden Beschäftigte sowohl aus allen Geschäftsbereichen als auch aus den verschiedenen Hierarchieebenen einbezogen. Der Moderator dieser Gruppen hat im Wesentlichen die Funktion der Methodenschulung und der Unterstützung bei der Entwicklung von Arbeitsstrukturen. Die eigentliche Erarbeitung und Abstimmung der jeweiligen Modelle muss durch die Arbeitsgruppenmitglieder erfolgen. In einem nächsten Schritt können die jeweiligen Modelle als Gesprächsgrundlage dienen, um mit weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die aktuelle Situation zu diskutieren und Anknüpfungspunkte für ein weiteres Vorgehen herauszuarbeiten bzw. die Modelle auf Basis einer über die ersten Arbeitsgruppen hinausgehenden Sicht zu modifizieren.

Unternehmensbeispiel – Prozessgestaltung II

Die Modellierung von Prozessen im Klärwerk Augsburg war ein Bestandteil der Entwicklung und Umsetzung eines integrierten prozessorientierten Managementsystems (Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit) auf Basis der Flussmanagementmethodik. In einer durch externe Trainer moderierten Arbeitsgruppe wurden nach einer Material- und Informationsflussmodellierung die wichtigsten Prozesse des Klärwerkes abgegrenzt und definiert. Mitglieder der Arbeitsgruppe waren alle Bereichsleiter und Inhaber zentraler Funktionen im Klärwerk. In einem nächsten Schritt wurden innerhalb der einzelnen Bereiche die Diskussion und Kommentierung der Prozessmodelle durch die verantwortlichen Bereichsleiter initiiert.

14.1.2 Bewertung

Zielsetzung

Die treibende Kraft für Veränderung und Weiterentwicklung liegt in der konsequenten Bewertung und Anpassung des aktuellen Entwicklungsstandes. Eine solcher Prozess führt bei jedem Individuum zu einer Reflexion darüber, was ihm gefällt und was nicht bzw. was folglich verändert werden muss. Für die Durchführung einer Bewertung im Managementzyklus ist zunächst die Existenz einer explizit formulierten und real angestrebten Zielsetzung des Unternehmens von Bedeutung. Idealerweise lässt sich diese Zielsetzung von der Vision ausgehend zu operativen Bereichs- oder Prozesszielen präzisieren. Die Bewertung zeigt Lücken zwischen der Unternehmensbeschreibung durch die Modellierung und den grundlegenden Zielen auf

und ermöglicht dadurch die Identifikation von Handlungsschwerpunkten. Die Bewertung ist ein sensibler Vorgang innerhalb eines Unternehmens, da in aller Regel Problembereiche aufgedeckt werden, denen rasch Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Die Folge ist die Benennung von „Sündenböcken“. Die Beschäftigten sollen durch die Mitwirkung am Bewertungsprozess eine neutrale Sichtweise auf die Ursachen von möglichem Veränderungsbedarf erhalten.

Instrumente und Vorgehensweisen

Die Bewertung basiert im Wesentlichen auf einer systemischen Wirkungsanalyse und der anschließenden Darstellung möglicher Handlungsschwerpunkte in einer Bewertungsmatrix. Im Rahmen der Wirkungsanalyse werden zunächst Zusammenhänge zwischen den Zielsetzungen eines Unternehmens und den verschiedenen Modellierungselementen beschrieben, die in unmittelbarem kausalem Zusammenhang stehen. Diesem Schritt geht voraus, dass in den Modellen Handlungsschwerpunkte für die spätere Maßnahmenplanung und -umsetzung identifiziert werden. Eine mögliche Darstellungsform der Handlungsfelder in Abhängigkeit der Unternehmenszielsetzung und Modellierungsergebnisse ist die Matrix.

Für die Analyse der Modellierungsergebnisse hat sich in der Praxis wiederum die Arbeit mit moderierten Arbeitsgruppen bewährt. Aber auch verschiedene andere Methoden zur Analyse kommunikativer Prozesse können an dieser Stelle eingesetzt werden. So bieten sich für die Ableitung von Handlungsbereichen, z. B. Beziehungen zwischen Vertrieb und Produktion oder Produktion und Controlling, verschiedene gruppenspezifische Analysemethoden an. Aber auch erlebnispädagogische Elemente können ebenso zur Anwendung kommen wie Super-Visionsverfahren von Führungskräften.

14.1.3 Planung

Zielsetzung

Die Planung, mit welchen Maßnahmen tatsächlich eine verbesserte Zielerreichung der Organisation erreicht werden soll, wird bewusst vom Bewertungsvorgang abgekoppelt. Bei der Maßnahmenentwicklung und der Gestaltung eines Planes, wie diese umgesetzt werden können, handelt es sich um einen kreativen Prozess, der die Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll zum Tragen bringen kann. Allerdings nur, wenn die Beschäftigten durch die Einbeziehung in die Modellierung und Bewertung bereits in ihrer eigenen Leistung ernst genommen und als aktiv handelnde Persönlichkeiten wahrgenommen werden. Die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Maßnahmenplanung stellt zudem sicher, dass die durchzuführenden Handlungen von den Beschäftigten auch tatsächlich ausgeführt werden können, da sie eigenständig eine Abstimmung auf ihre Leistungsfähigkeit vornehmen.

Das Ergebnis der Planung ist zunächst ein klassisches Managementprogramm mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Mitteln und Terminen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die einzelnen Maßnahmen über die Instrumente der Modellierung exakt auf den Gesamtzusammenhang des Unternehmens abgestimmt werden können und somit die Grundlage für eine koordinierte Maßnahmenumsetzung gelegt wird.

Instrumente und Vorgehensweise

Eine sorgfältige Planung erfordert per se hohe Kreativität und eine auf die jeweilige Situation abgestimmte Vorgehensweise. Die Programmerstellung kann durch einfache Methoden des Projektmanagements unterstützt werden. Szenariotechniken ermöglichen einen genaueren Überblick über die tatsächlichen Auswirkungen der Handlungen.

Zur Nutzung der Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine klassische Methode das Einsetzen von weitgehend selbstständigen Maßnahmenentwicklungsteams. Diese Teams kommen ohne Moderator aus und sind quer über alle Hierarchien und alle Bereiche zusammengesetzt. Die beteiligten Personen haben dadurch unterschiedliche Sichtweisen auf den Handlungsschwerpunkt, für den sie ein Maßnahmenpaket entwickeln sollen.

Unternehmensbeispiel – Maßnahmenentwicklung

Bei der Freudenberg Haushaltsprodukte Augsburg KG wurden im Zuge der Bewertung verschiedene Handlungsschwerpunkte zur Steigerung der Materialeffizienz abgegrenzt. Für jeden dieser Handlungsschwerpunkte wurde ein sorgsam zusammengesetztes Team eingerichtet. Neben einem Moderator enthielt das Team Mitarbeiter verschiedenster Funktionsbereiche und Hierarchieebenen. Die Teams arbeiteten maximal eine Woche an der Ausarbeitung konkreter Lösungsansätze. In dieser Woche waren die Teammitglieder nicht nur von ihrer üblichen Arbeit freigestellt, sondern waren auch befugt, sich von allen übrigen Mitarbeitern Informationen einzuholen und Ausarbeitungen anzufordern. Auf diese Weise kamen in sehr komprimierter Zeit umfangreiche, aber umsetzbare Maßnahmenpakete zustande, die zum Teil bereits sogar schon umgesetzt worden waren.

14.1.4 Umsetzung

Zielsetzung

Die konkrete Umsetzung von Maßnahmen, wie sie sich aus einer systematischen Bewertung ergeben, ist in allen Managementansätzen und bei jeder grundlegenden Veränderung von Unternehmen ein zentrales Problem. Eine Analyse sowie eine Maßnahmenempfehlung ist meist leicht gemacht, die Umsetzung dagegen schafft in der Regel erhebliche Schwierigkeiten. Der Grund dafür besteht meist darin, dass

andere Leute die Maßnahmen umsetzen sollen, als die, die sie entwickelt haben. Aus Sicht des Flussmanagements wird die Maßnahmenumsetzung nur dann zum Erfolg, wenn das „Aktiv werden“ aus der Motivation der Beteiligten kommt und nicht durch die Motivierung und Vorgabe von Dritten.

Instrumente und Vorgehensweise

Für die Umsetzung ist eine Bereitstellung der entsprechenden Mittel bzw. der Infrastruktur für die Akteure erforderlich. Trivial klingt zunächst die Forderung, auch die nötigen Handlungsspielräume für die Umsetzung der Maßnahmen zu öffnen. Häufig ist jedoch zu beobachten, dass genau an dieser Stelle trotz einer sorgfältigen Maßnahmenplanung „Steine in den Weg“ gelegt werden. Typisch sind hier Führungskräfte, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. mit ganz anderen Maßnahmen als den geplanten beschäftigen, Maßnahmen ohne Absprache wieder verändern oder ganz einfach „unter den Tisch“ fallen lassen.

Im Hinblick auf die Maßnahmenumsetzung ist es gegebenenfalls hilfreich eine Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen. Sind betroffene Mitarbeiter teilweise verunsichert, was ihre Leistungsfähigkeit betrifft, kann durch Ansetzen von Personalentwicklungsmaßnahmen ein maximaler Erfolg erwartet werden.

14.2 Typische Effekte für Unternehmen

Die Ausrichtung am Flussmanagement und somit an einer Organisationssicht, die die Menschen in besonderem Maße einbezieht und trotzdem gleichermaßen die ökologischen und ökonomischen Anforderungen berücksichtigt, führt in Unternehmen zu einer Reihe von positiven Effekten, die mit herkömmlichen Managementansätzen bisher nicht erzielt werden konnten. Voraussetzung für diese Effekte ist die Anwendung von Instrumenten, die eine solche Sichtweise fördern sowie die Umsetzung der mit Hilfe dieser Instrumente aufgeworfenen Maßnahmen. Die Effekte werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Mitarbeiterbezogene Effekte

Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein Flussmanagementsystem führt dazu, dass eigene Handlungsmöglichkeiten bewusst wahrgenommen werden und so in positiver Hinsicht Gestaltungsspielräume für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten entstehen. Die Nutzung dieser Gestaltungsspielräume trägt dazu bei, dass für die Beschäftigten ein „Leben während der Arbeit“ entsteht. Die tägliche Arbeit kann als „Spielfeld“ wahrgenommen werden, um die eigene Motivation zu entfalten und kreativ tätig zu werden.

Gleichzeitig wird auf allen Ebenen eine verbesserte Führungskompetenz im klassischen Sinne entstehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume zu geben

und die Freiräume gleichzeitig so zu gestalten, dass eine Umsetzung der Unternehmensziele möglich wird, erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an fachlicher Qualifikation und menschlicher Reife. Durch die langsame Heranführung an die einzelnen Bausteine und Instrumente des Flussmanagements werden diese Kompetenzen im Sinne eines „learning by doing“ vermittelt.

Zufriedene Mitarbeiter schaffen zudem ein gutes Betriebsklima, wovon jedes Unternehmen nur profitieren kann.

Durch die Analyse des Materialflusses und die damit teilweise verbundene Überprüfung von Maschinen, Arbeitsplätzen, Räumen, Licht- und Luftverhältnissen wird aber auch den Arbeitsbedingungen im besonderen Maße Rechnung getragen.

Ökonomische Effekte

Das Unternehmen als Ganzes entwickelt durch die Anwendung des Flussmanagementansatzes zentrale Anpassungsfähigkeiten, um langfristig im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Eine Lernfähigkeit, nicht nur der einzelnen Beschäftigten, sondern, viel wichtiger, des gesamten Unternehmens trägt in besonderem Maße zu flexiblen Strukturen und anpassungsfähigem Marktverhalten in „Echtzeit“ bei.

Im materialfluss- und prozessbezogenen Bereich ist eine deutliche Reduzierung der Materialkosten zu erwarten, bei bisherigen Projekten zwischen 1 % und 10 %. Die Praxisbeispiele belegen zusätzlich, dass erhebliche ökonomische Effekte realistisch sind. Im Vordergrund stehen Kostensenkungen durch die

- Reduzierung der Materialverluste um 10 % bis 20 %, wobei die Materialverluste durchschnittlich 5 % bis 15 % des Materialeinsatzes ausmachen
- Reduzierung des Verpackungsmaterials um bis zu 2 %
- Reduzierung des Produktmaterials um bis zu 5 %

Während die Flussrechnung den wesentlichen Grundstock schafft, stellen die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung den Überbau dar. Die Durchlaufzeiten werden in aller Regel erheblich reduziert. Damit einher geht eine deutlich erhöhte Prozesssicherheit. Die Grundlage für diese Effekte bilden die Material- und Informationsfluss- sowie die Geschäftsprozessmodellierung.

Orientierung und Entwicklungsfähigkeit als Effekte

Außerdem, und das erscheint mittel- bis langfristig als ein zentraler Aspekt für den Unternehmenserfolg, wird das Unternehmen hingeführt, sich auf breiter Basis über die leitende Vision bzw. daraus operativ abgeleitete Ziele und Strategien bewusst zu werden. Der gesamte Managementansatz greift erst vollständig, und das scheint eigentlich für jedes unternehmerische Handeln selbsterklärend, wenn eine sehr detaillierte Klarheit über die Frage „Was wollen wir eigentlich?“ herrscht. Im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens spielt dabei natürlich auch die Frage nach dem „Wie erreichen wir das, was wir wollen, mit humanen Mitteln, die zudem nicht die Umwelt belasten?“ eine entscheidende Rolle.

15 Projektkulturen kultivieren

Das verfeinerte Zusammenspiel von Linien- und Projektorganisationen
Helmut Strohmeier

Projektorganisationen – Bedeutung und nachhaltige Wirkung

Was einmal unter großem Aufwand, mit viel Mühe und hartnäckiger Überzeugungsarbeit eingerichtet worden ist, verkümmert nicht selten zur kaum beachteten „Schrankware“. Gemeint sind Projektorganisationen, das Regelwerk dazu und die Art und Weise, wie sich Unternehmen dieser Organisationsform bedienen. Nachweisbare Projekterfolge sind häufig nur spärlich mit ursprünglich gehegten Hoffnungen und ehemals wohl klingenden Versprechungen in Einklang zu bringen – die Protagonisten haben sich offenbar verkalkuliert. Dabei ist die Bedeutung einer Projektorganisation für die Fort- und Weiterentwicklung eines Unternehmens nach wie vor unbestritten. Während die Linienstruktur, die unbefristet gültige Arbeitsteilung also, so wie sie sich beispielsweise im Organigramm eines Unternehmens zeigt, vordringlich der erfolgreichen Bewältigung des Tagesgeschäfts dient, sorgt die interdisziplinäre und befristet gültige Zusammensetzung in Projektorganisationen für das rechtzeitige Angehen guter Ideen, für zielgerichtetes Voranschreiten komplexer Prozesse zur Ideenumsetzung und für das Kreieren genau der Lösungen, die der Organisation als Ganzes nützen. Indem sie unterschiedliche Sichten bündelt und zum Konsens führt und anschließend die als gut anerkannten Ideen mit höchster Effektivität und Effizienz umsetzt, sorgt die Projektorganisation für den gesteigerten Erfolg eines Unternehmens und/oder sichert seine Existenz dauerhaft. Mit ihr managt das Unternehmen seinen Wandel.

Woran kann es nun liegen, wenn trotz aller Anstrengung Projekterfolge ausbleiben und erhoffte nachhaltige Wirkungen dieser Organisationsform nicht eintreten wollen? Warum geraten Prinzipien erfolgreicher Projektarbeit immer wieder in Vergessenheit? Eine mögliche Ursache kann Übertreibung sein. Man ist mit zu viel Vehemenz an die Sache heran gegangen, hat zuviel versprochen und obendrein ein eher beengendes als förderliches Regelwerk eingeführt, das nun im täglichen Gebrauch mehr Ablehnung als Akzeptanz findet. Ungeeignete Mentoren können die Akzeptanz von Projektorganisationen ebenfalls negativ beeinflusst haben. Menschen, die mit besserwisserischem Verhalten abschreckend wirken, schaden der Verbreitung neuer Ideen. Es ist aber auch möglich, dass die Verbindung zwischen der bestehenden Linien- und der jeweils einzurichtenden Projektorganisation nicht richtig verstanden und daher nur unzureichend gestaltet wurde. Beide Organisati-

onsformen operieren keinesfalls unabhängig voneinander – im Gegenteil. Sie hängen untrennbar zusammen und erst die richtige Verzahnung kann dazu führen, dass ein gesamtes Unternehmen von Projekten und ihren Ergebnissen nachhaltig profitiert. Wie man die beiden Organisationsformen besser miteinander verschweißen kann, soll hier näher beschrieben werden.

Geklärte Machtverhältnisse – eine wichtige Voraussetzung

Auch wenn die Machtverhältnisse zwischen beiden Organisationsformen eigentlich selbstverständlich sein müssten, so bedürfen sie doch der unmissverständlichen Klärung. Eine Linienorganisation wird stets die ungleich höhere Macht besitzen und behalten müssen, wenn wir Projekten zur Weiterentwicklung eines Unternehmens zum Erfolg verhelfen wollen. In einer Linienstruktur finden sich alle Werte eines Unternehmens, die Kundenbeziehungen, die Produkte und Leistungen, das gesamte Know-how einer Firma, die Mitarbeiter mit ihren Kenntnissen, ihren Fähigkeiten, ihrem Leistungswillen und ihrer Leistungsbereitschaft. Das organische System, nach dem eine Organisation funktioniert, spiegelt sich darin. Dagegen haben Projekte „nur“ die Aufgabe, dieses äußerst komplexe und vor allem mächtige System so zu beeinflussen, dass es seine Leistungsfähigkeit stärkt oder wenigstens nicht verliert, sollten sich die Marktgegebenheiten verändern. Diese Aufgabe ist so anspruchsvoll, dass eine Projektorganisation es eigentlich nicht nötig hätte, für mehr Macht zu kämpfen. Tut sie es dennoch, weil Projektbeteiligte der ebenso verbreiteten wie irrigen Annahme unterliegen, dass nur mit Projektmacht Veränderungen herbei zu führen sind, so schadet sie sich selbst. Machtanspruch verringert die Chance auf Erfolg, weil keine Linienorganisation bereit sein wird, ihre Macht abzugeben. Sie wird ein unpassendes oder ungeeignetes Projektprodukt entweder ablehnen oder – falls es ihr aufgezwungen wird – mit mangelnder Leistungsfähigkeit oder gar mit ihrem Tod antworten. Auch damit kann eine Linienorganisation – schlimmstenfalls – ihre uneinschränkbare Macht beweisen. Wenn also Projekte zu mehr Erfolg und Projektorganisationen zu dauerhafter Akzeptanz geführt werden sollen, müssen unter gegebenen und akzeptierten Machtverhältnissen die Verbindungen zwischen einer Linien- und einer Projektorganisation kultiviert werden.

Gehen wir also auf die Schnittstelle zwischen einer Linien- und einer Projektorganisation etwas näher ein. Eine Linienorganisation erwartet vom Projekt, dass sie zu einem vereinbarten Zeitpunkt und ohne Überschreitung eines festgelegten Budgets ein ihren Anforderungen entsprechendes Produkt (eine neue Software, neue organisatorische Regelungen, neue Verfahren usw.) überreicht bekommt, das sich gut in das bestehende System der gesamten Organisation einordnet. Ein Projekt, das diese Erwartungen erfüllt, kann den sog. Abwicklungserfolg verzeichnen. Eine Linienorganisation erwartet aber noch mehr, auch wenn sie diese weitergehenden Ansprüche bisweilen versteckt hält. Das Projektprodukt soll zu umfänglichem Nutzen führen, keine schädlichen Wirkungen auslösen und wenig Ballast (z. B. Fol-

gekosten) nach sich ziehen. Erfüllt das Projektergebnis diese Qualitätsansprüche, so darf von einem Anwendungserfolg gesprochen und die Lieferung als insgesamt erfolgreich eingestuft werden. Betrachten wir aber nun die Schnittstelle in umgekehrter Richtung. Was stellt die Linienorganisation dafür bereit? Eine genaue Analyse zeigt, dass sich hinter konkreten Wünschen und Vorstellungen nach einer neuen Lösung noch etwas verbirgt, was den Projekten die Arbeit entweder erheblich erleichtert oder sie unsäglich erschwert. Gemeint ist der Anlass, warum jemand das Projekt haben will oder das Unternehmen ein solches fordert.

Projektanlässe und ihr Einfluss auf den Erfolg

Projekte können geboren werden, weil sich eine Organisation erweitern oder strategisch neu ausrichten will. In einem solchen Fall übergibt die Linienorganisation dem Projekt eine Idee für eine neue **Strategie** und verlangt, diese umzusetzen. Noch herrscht keine Dringlichkeit, man ist lediglich überzeugt, sich fortentwickeln zu können. Außerdem kann ein in der Zukunft liegendes **Ereignis** überreicht werden, bis zu dem notwendige Aufgaben erledigt sein müssen. Typische Beispiele hierfür lieferten die Millennium-Projekte in der Informationsverarbeitung. Bis zum Jahrtausendwechsel mussten diverse Systeme überprüft und angepasst sein, weil keines von vielfach und vielfältig gemalten Schreckensbildern zur Wirklichkeit werden durfte. Weiterhin kann eine Linienorganisation eine **Euphorie** übergeben. Dahinter verbergen sich Ideen mit meist klangvollem Namen oder geheimnisvollen Abkürzungen (z. B. TQM, Business-Improvement), die scheinbar Bahnbrechendes in die Organisation tragen sollen. Schließlich mag hinter einem Projektantrag purer **Egoismus** stecken. Irgendeine Organisationseinheit verlangt zu ihrem eigenen Vorteil nach einer neuen Lösung, ohne dass sie das Gesamtwohl des Unternehmens beachtet. Zu guter Letzt können **Versäumnisse** die Ursache für den Ruf nach neuen Projekten darstellen. Weil lange nichts oder zu wenig zur Fortentwicklung getan wurde, nun aber bereits schädliche Wirkungen spürbar sind, fordert das Unternehmen dringend eine neue Lösung, die es möglichst schnell zu etablieren gilt.

Die Positionierungen in Abbildung 15.1 sind auf Erkenntnisse aus selbst erlebten und vielen beobachteten Projekten zurückzuführen. Persönliche Erlebnisse und Beobachtungen ließen einen engen Zusammenhang zwischen Anlass und Erfolg überdeutlich werden - manche Anlässe steigern die Erfolgswahrscheinlichkeit, andere verringern sie drastisch¹. Die beste Voraussetzung für höchste Erfolgswahrscheinlichkeit ist gegeben, wenn der Projektanlass sich als Kombination von Strategie und Ereignis darstellt. Ein Unternehmen will sich, ohne den unbedingten Zwang dazu zu haben, fortentwickeln und möchte den Fortschritt bis zum Eintritt eines bestimmten Ereignisses bewerkstelligt sehen. Beispiel: Eine neue Vertriebsorganisation zur

¹Vgl. Strohmeier, 2000, Rechtzeitig die richtigen Projekte finden

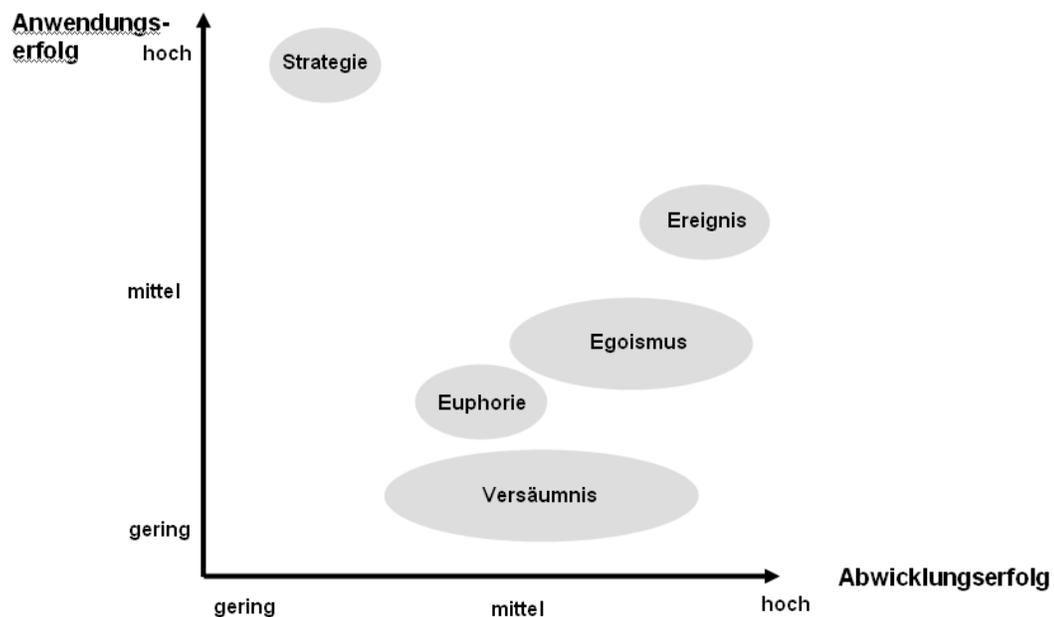


Abbildung 15.1: Projektanlässe und ihr Einfluss auf den Erfolg

Steigerung der Verkäufe (=Strategie) soll dann funktionsfähig sein, wenn das neue Verwaltungsgebäude errichtet und bezugsfertig ist (=Ereignis). Sobald ein einzelnes Projekt nicht über diese Idealkombination verfügt, verringert sich bereits seine Erfolgswahrscheinlichkeit. Sollten sich wegen unentwegt schlechter Voraussetzungen die Misserfolge häufen, so verringern sie verständlicherweise die Bereitschaft, weiterhin die Organisationsform „Projekt“ zu nutzen und den Regeln einer Projektorganisation zu folgen. Ein negativ wirkender Trend schaukelt sich auf, der sich nur mit mehr ereignisorientierten Strategieprojekten umkehren lässt. Welche Voraussetzungen sind nötig, damit an die Stelle vieler Versäumnis- und Egoismusprojekte mehr ereignisorientierte Strategieprojekte rücken können?

Hemmnisse für Projekte: Intransparenz und ungeklärte Verantwortung

Warum es in unseren Unternehmen viele schwierige Projektanlässe gibt und warum wir uns mit der rechtzeitigen Weiterentwicklung von Unternehmen grundsätzlich schwer tun, hat neben bisweilen ausgeprägtem menschlichem Beharrungsbestreben einen einfachen Grund: Fortschreitende Intransparenz bei ungeklärter Verantwortung. Wir haben unsere Organisationen in eine am Tagesgeschäft ausgerichtete, vorwiegend an Verrichtungen orientierte Struktur gebracht (entwickeln, produzieren, lagern, verkaufen, verwalten). Außerdem messen wir den Erfolg einer Organisationseinheit vorwiegend am Erreichen kurzfristiger Ziele (die Profitcenter-Idee beweist es). Ideen zur Weiterentwicklung werden hingegen kaum honoriert

und auch nicht gezielt gefördert, sieht man von meist nur kümmerlich operierenden Einrichtungen wie einem betrieblichen Vorschlagswesen ab. Oftmals muss sich derjenige, der neue Ideen äußert, eher angegriffen, verfolgt und bestraft fühlen. So verhindern heutige Strukturen die rechtzeitige Fortentwicklung eher als dass sie eine solche fördern. Die Konsequenz: Die Weiterentwicklung eines Unternehmens verlagert sich automatisch auf oberste Hierarchiestufen, wo Warnsignale selten frühzeitig wahrgenommen werden können. Bedeutende Interdependenzen sind dort unbekannt, weil nötiges Detailwissen fehlt. Es kommt zu spät zu eher unausgeprägten Lösungen. Das neue Tarifsystem der Deutschen Bahn, in größter Eile konzipiert und eingeführt und – nachdem sich die schädlichen Wirkungen umgehend zeigten – ebenso schnell wieder zurück genommen, darf als warnendes Beispiel herangezogen werden.

Darüber hinaus rückt eine nach Verrichtungen gebildete Struktur, die für das Tagesgeschäft sicher sinnvoll und gut ist, die Objekte eines Unternehmens weitgehend in den Hintergrund. Unter Objekten eines Unternehmens sind klar abgegrenzte Themen von maßgeblicher Bedeutung für das Wohlergehen und für die Sicherung der Existenz einer gesamten Organisation zu verstehen. Ziele, Produkte, Kunden, Ressourcen, Prozesse usw. sind gemeint, also alles, was den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich bestimmt. Obwohl allgegenwärtig, sind Objekte heutzutage selten vollständig und eindeutig identifiziert. Sie verbergen sich hinter den Kästchen gebildeter Organisationseinheiten – es fehlt an Transparenz. Jeder weiß zwar, was an seinem Arbeitsplatz bedeutend ist und wie sein Teilgebiet funktioniert, aber niemand kennt Bestandteile, Zusammenhänge, Regeln und Mechanismen im Gesamtsystem einer Organisation. So war es für mich über Jahre hinweg interessant zu beobachten, wie das System eines Unternehmens reagierte, als mehrmals wechselnde Vorstände unentwegt versuchten, die Effizienz durch mehrmalige organisatorische Umordnung zu steigern. Es ereignete sich gar nichts, weil die Mitarbeiter auf unteren Ebenen genau so weiter arbeiteten wie zuvor, auch wenn sie nach einer organisatorischen Veränderung anderen Organisationseinheiten angehörten. Die Projekte konnten keine Erfolge nachweisen und die Organisationsform Projekt wurde immer weniger akzeptiert.

Sobald Projekte die Gesamtzusammenhänge (in obigem Fall die eng verdrahteten sozialen Bindungen) vernachlässigen, optimieren sie allenfalls einen Teilausschnitt, nie das Gesamtsystem. Es steigt die Gefahr, ein Projektprodukt zu fertigen, das die Organisation nicht haben will, das nur unzureichend in eine Organisation passt oder dessen schädliche Wirkung den angestrebten Nutzen mehr als auffrisst. Man verschleudert nicht nur Mittel, das Ergebnis schadet letztlich dem Unternehmen als Ganzes. Jede Weiterentwicklung einer Organisation fordert, dass wir die Regeln, nach denen das Gesamtsystem funktioniert, verstanden und das Projektprodukt danach ausgerichtet haben – und genau das ist in Euphorie-, Egoismus- und Versäumnisprojekten höchst selten der Fall.

Transparenz in der Darstellung der betrieblichen Realität: Objektmodelle

Wie kann man ausreichende Transparenz erzeugen? Jedes Unternehmen und jede andere Organisation hat ihren Zweck, d. h., sie hat Ziele und stellt ein entsprechendes Angebot zur Verfügung. Aus dem Zweck lassen sich Leistungen festlegen, die zu erbringen sind, um Zielgruppen wie Kunden und sonstige Beteiligte zu versorgen. Sobald die Zielgruppen versorgt sind und sie ihre Gegenleistungen erbracht haben, bewirken sie den Zweck des Unternehmens. Leistungen werden von Ressourcen, also Menschen und Mitteln, erbracht, die dazu Regelungen (Normen und Standards, Zuständigkeiten und Kompetenzen) beanspruchen. Diese Regelungen organisieren folglich die Leistungserbringung. Weil schließlich jedes Unternehmen in eine Außenwelt eingebunden ist, wirken Einflüsse auf alle der vorgenannten Objekte eines Unternehmens. Im Gegenzug erzeugt ein Unternehmen durch sein Handeln Einflüsse, die es nach außen abgibt.

All das, was Bedeutung für ein Unternehmen hat, kann somit in eine einfache Struktur (siehe Abbildung 15.2) gebracht werden. Sobald diese verfeinert angelegt ist, lässt sich für jedermann erkennen, welche Ressourcen welche Leistungen erbringen, welche Zielgruppen damit versorgt werden und welcher Zweck sich deswegen erfüllt. Sind also alle hauptsächlichen Objektklassen in ihre Bestandteile zerlegt und miteinander in Beziehung gesetzt, wird klar, was für das Funktionieren eines Unternehmens von Bedeutung ist. Wir schaffen eine Transparenz, die nichts mit Überwachung, sondern lediglich mit Klarheit zu tun hat. Nichts kann nunmehr im Verborgenen bleiben oder in Vergessenheit geraten, weil sich alles genau einer der genannten Objektklassen zuordnen und gemäß standardisierter Verbindungen zu anderen Objekten anderer Objektklassen in Beziehung setzen lässt. Auch der größte Betrieb kann sich auf diese Weise transparent zeigen, weil auch er nicht mehr als diese sechs grundsätzlichen Objektklassen kennt. Er hat nur viele Objekte innerhalb der Klassen. Gerade deshalb ist es für Unternehmen ohne gefülltes Objektmodell besonders schwierig, jene zu erkennen, die nach Fortentwicklung drängen. Aus Sicht eines Projekts ist es äußerst mühevoll und zeitaufwändig, bestehende Zusammenhänge aufzuspüren.

Angesichts der großen Bedeutung eines klaren Objektmodells für den Projekterfolg stellt sich die Frage, warum jedes Projekt immer wieder von Neuem die Zusammenhänge erforschen muss. Eigentlich wäre dies eine ziemliche Ressourcenverschwendung, aber dennoch wäre eine solche immer noch besser, als dem Projekt wegen auferlegtem Zeitdruck eine tiefgreifende Analyse unmöglich zu machen oder sie ihm generell zu untersagen. Unter solchen Bedingungen wird das Projekt während seines Verlaufs von einer Überraschung in die nächste stolpern, schamlos Termine überziehen und unentwegt Aufwand fressende Nachbesserungen betreiben. Noch schlimmer, es wird womöglich ein unzureichendes Produkt produzieren, das der Organisation mehr schadet als nützt. Im Hinblick auf einen umfassenden Projekterfolg ist es daher äußerst wichtig, dass eine Organisation ihre betriebli-

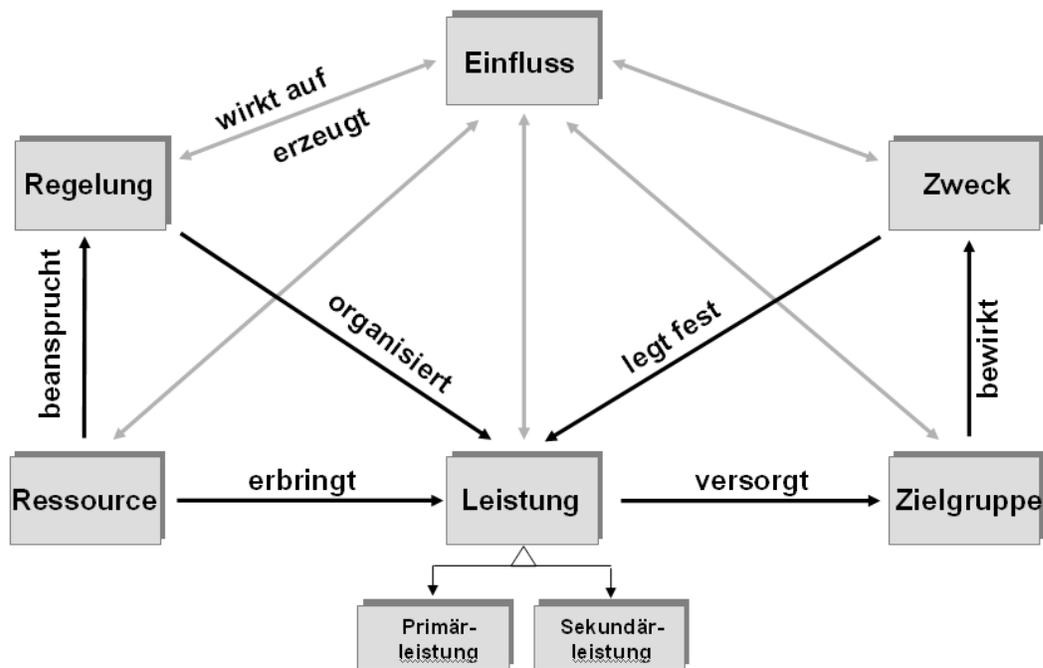


Abbildung 15.2: Das Objektmodell einer Organisation

che Realität auf Antrieb präsentiert. Konsequenzen aus Euphorien und Egoismen lassen sich viel leichter beurteilen, aber noch bedeutender ist das rechtzeitige Erkennen des tatsächlichen Bedarfs. Eine Weiterentwicklung einer Organisation ist nichts anderes als ein Streichen, Neugestalten oder Hinzufügen von Objekten oder ein Verändern ihrer Beziehungen zueinander. Als Voraussetzung hierfür dienen real existierende Objekte einer Organisation in ihrem jeweiligen Zustand. Sind Objekte, Zustände, Beziehungen bekannt, lassen sich Projekte nach tatsächlichem Bedarf ausrichten – ein wichtiger Beitrag um Egoismus- und Versäumnisprojekte zu verhindern oder sie in Strategieprojekte umzuwandeln.

Objektorientierte Verantwortung: Fortentwicklung mit System

Zusammenhänge einer Organisation in objektorientierten Strukturen transparent darzustellen ist also ein maßgeblicher Beitrag zur Verbesserung der Schnittstelle zwischen einer Linien- und einer Projektorganisation, weil die Linienorganisation neben ihren Ideen auch die betriebliche Realität liefert. Es wird erkennbar, welche Wirkung eine Neugestaltung bestimmter Objekte im Gesamtsystem einer Organisation haben wird. Eine kultivierte Schnittstelle sollte noch etwas Zusätzliches beinhalten, was als objektorientierte Verantwortung bezeichnet werden kann. Es gibt in unseren Unternehmen viele (viel zu viele) Objekte, bei denen unklar ist, wer sich um ihre Fortentwicklung zu kümmern hat. Weil sie Bedeutung für mehrere Organisationseinheiten haben können, ist eine „selbstverständliche Verantwort-

lichkeit“ kaum gegeben. Wer hat beispielsweise Sorge zu tragen, dass sich das Objekt „Anwendungssoftware“ rechtzeitig fortentwickelt? Der, der es nutzt oder der, der im Stande ist, es umzuprogrammieren? Dabei wäre die Antwort „beide“ die schlechteste überhaupt, denn sie bewirkt in der Praxis, dass sich keiner verantwortlich fühlt. Eine „kultivierte Projektkultur“ verlangt also, dass alle Objekte einer betrieblichen Realität ganz unabhängig von anstehenden Projekten a priori einzelnen Personen oder bestimmten Gruppen übergeben worden sind, die sodann für die Fortentwicklung verantwortlich zeichnen. Dass dieser Gedanke nicht neu ist und bereits zu sehr erfolgreichen Ergebnissen geführt hat, erleben wir in Unternehmen, die das Produktmanagement eingeführt haben. Ein Manager oder eine Gruppe zeichnet verantwortlich für ein bestimmtes Produkt, von seiner Geburt bis zu seinem Tod. Das gleiche Prinzip können wir auch für alle anderen Arten von Objekten einrichten, also beispielsweise für Software, für betriebliche Prozesse, für Ziele, für Regelungen u.a.m.

Die Folge: Menschen betätigen sich fortan als Sprachrohr all jener Objekte, die nach Fort- und Weiterentwicklung drängen. Neben ihren Aufgaben innerhalb einer Linienorganisation fühlen sie sich für „das Leben und die Gesundheit bedeutender Objekte“ verantwortlich. Sobald darüber hinaus Regelungen greifen, die Mitarbeiter für diese neue Art von Verantwortung belohnen, ist das Unternehmen nicht mehr von der eher zufälligen Eigeninitiative Einzelner abhängig, sondern es hat eine notwendige und geeignete Voraussetzung für seine eigene Weiterentwicklung geschaffen. Es versorgt seine Mitarbeiter mit „Spielräumen“ zur zweckmäßigen Gestaltung von Objekten. Weil alle Objekte in ihrem Zusammenhang dargestellt sind, weiß jeder Objektverantwortliche, mit welchen Verantwortlichen anderer Objekte er seine Ideen zur Fortentwicklung auszutauschen hat – und das bereits im Vorfeld von Projekten. Über die Schnittstelle fließen sodann vermehrt Strategien und viel weniger Versäumnisse, die bislang gerade deshalb zu beklagen waren, weil sich selten jemand und schon gar nicht frühzeitig um die Fortentwicklung so vieler Objekte eines Unternehmens kümmerte.

Verstärkungsmechanismen für den Projekterfolg

Schon vor einiger Zeit haben Systemdenker erkannt, dass es in organischen Systemen Gleichgewichts- und Verstärkungsschleifen gibt. Wenn wir Projektorganisationen zur Fortentwicklung von Unternehmen betrachten, findet sich die Verstärkungsschleife bei Voraussetzungen → Projekterfolge → Vertrauen/Misstrauen → Voraussetzungen. Sind die Voraussetzungen gut, steigt die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs, was wiederum zu verbesserten Voraussetzungen führt. Umgekehrt hat die Gesetzmäßigkeit natürlich ebenfalls ihre Gültigkeit und bedarf dann einer Intervention. Peter M. Senge hat erkannt, dass sich Verbesserungen an Systemen kaum verwirklichen lassen, wenn lediglich an der Verstärkungsschleife gedreht wird, wenn wir, um in unserem Fall zu bleiben, beispielsweise bessere Projekttechniken ein-

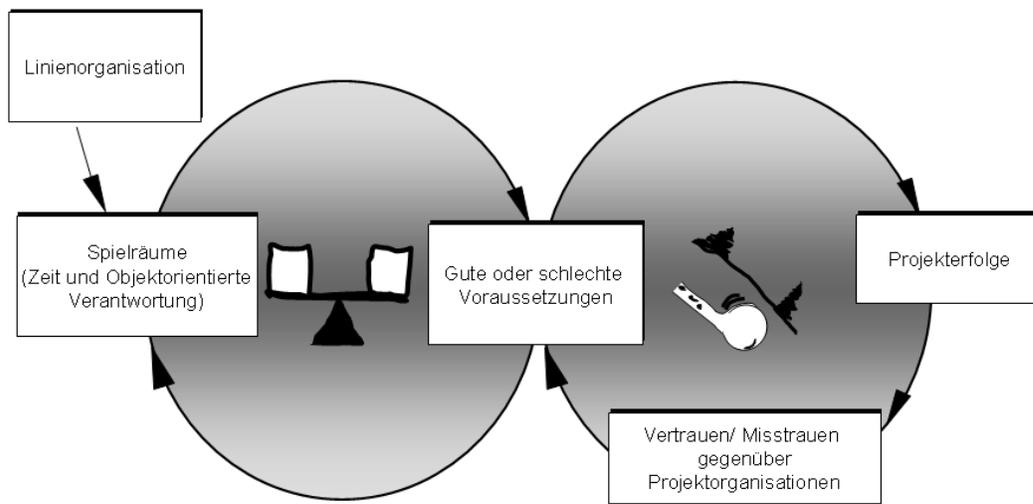


Abbildung 15.3: Projekte zur Fortentwicklung als System betrachtet

richteten oder andere Projektmanager verpflichten würden. Er behauptet vielmehr, dass die Hebelwirkung an der Gleichgewichtsschleife ungleich wirkungsvoller ist. Wie aus Abbildung 3 zu erkennen ist, findet sich in unserer Welt die Gleichgewichtsschleife im Bereich der Verantwortung, bei den „Spielräumen“, die eine Organisation ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Sind Menschen neben ihren Verpflichtungen innerhalb einer Linienorganisationen zusätzlich mit Verantwortung zur Fort- und Weiterentwicklung bestimmter Objekte betraut, dann können sie selbst entscheiden, wann und in welchem Umfang es sinnvoll ist, sich für die Weiterentwicklung zu engagieren. Das Bestreben, die Erfordernisse des Tagesgeschäfts mit der Notwendigkeit zur Weiterentwicklung ins Gleichgewicht zu bekommen, wird gefördert und unterstützt.

Fazit: Wir können unseren Projekten eine wesentlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit mitgeben, wenn wir die Transparenz unserer Unternehmen mit Hilfe objektorientierter Strukturen erhöhen. Wir lenken Egoismus- und Euphorieprojekte in die richtigen Bahnen, weil sich Zusammenhänge und Auswirkungen besser erkennen und beurteilen lassen. Wenn wir zudem über die verrichtungsorientierte Struktur einer Linienorganisation eine objektorientierte Verantwortung legen, werden fortzuentwickelnde Objekte früher als bisher in Erscheinung treten – wir verhindern Versäumnisprojekte. Projekte werden insgesamt gesehen sicherer und erfolgreicher, was dazu führt, dass sich Menschen gerne und wie selbstverständlich der Organisationsform „Projekt“ bedienen. Es ist verständlich, dass erst andauernde und sichtbare Erfolge eine aus Überzeugung gewonnene Bereitschaft bewirken, sich den Regeln einer Projektorganisation „unterwerfen“ zu wollen. Heute haben wir diese Voraussetzungen nur spärlich geschaffen, auch wenn wir Projektmanagement eingeführt, Mitarbeiter ausgebildet und ein Regelwerk zur Abwicklung von Projekten eingerichtet haben.

Vertiefende Literatur

DeMarco, Tom: Spielräume (Hanser, 2001)

Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens (Rowohlt, 2001)

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin (Klett-Cotta, 2001)

Strohmeier, Helmut: Rechtzeitig die richtigen Projekte finden (TÜV-Verlag, 2000)

Strohmeier, Helmut: Die Architektur erfolgreicher Projekte (Hanser, 2003)

16 Projektmanagement lernen durch konstruktive Lernprojekte

Handlungsorientierte Ansätze in der Projektmanagementsimulation
Michael Rehm

„Tell me, and I will forget;
Show me, and I may remember;
Involve me, and I will understand . . . “

Untersuchungen der Lernpsychologie belegen eindeutig, dass Lernen durch Handeln in seiner Nachhaltigkeit dem Lernen durch Hören und Sehen bei weitem überlegen ist. Überraschenderweise wird dieses Erkenntnis in der Bildungslandschaft sehr wenig genutzt. Denken wir an unsere eigene Ausbildung zurück: Es wird weiterhin sehr viel kopflastiges Wissen erzeugt, welches dem Lernenden in der Anwendbarkeit in konkreten Situationen oft nicht weiterhilft. Auch in der Weiterbildungslandschaft zeichnete sich bis vor wenigen Jahren ein ähnliches Bild ab.

Neuerdings findet in einigen Bereichen ein Umdenken statt. Outdoortrainings, Hochseilgärten, erlebnis- bzw. erfahrungsorientierte Seminare, Indoorseminare mit konstruktiven Lernprojekten, um nur einige Bereiche zu nennen, nehmen immer noch trendartig zu. Nach der anfänglich blinden Begeisterung für diese neuen Lernformen wird die Auswahl des Anbieters und der Aktivität für das jeweilige Lernziel differenzierter. Der Trend geht weg von den „harten“ Natursportmethoden zu diffizileren, auf den betrieblichen Alltag eher passenden Lernformen wie Problemlöseaufgaben, kooperative Abenteuerspiele, Niedrigseilübungen und konstruktive Lernprojekte. Die Vorteile dieser Lernmethoden:

- Hoher Aufforderungscharakter
- Authentizität
- Strukturgleichheit mit der Realität
- Nachhaltigkeit

Hoher Aufforderungscharakter

Die Übungen, für die Zielgruppe richtig ausgewählt und am didaktisch passenden Punkt eingesetzt, haben durch ihre Herausforderung, durch die spielerische Komponente und das eingesetzte Material einen sehr hohen Aufforderungscharakter.

Wenn die Gruppe vorsichtig an diese Methode herangeführt und im Seminar ein bestimmtes Maß an Vertrauen und Sicherheit aufgebaut wird, so dass sich die Teilnehmer trauen, „mitzuspielen“, dann kann sich kaum jemand der Faszination der Übung entziehen. Spiele sind per Definition Übungsfelder, in welchen neue Verhaltensweisen ausprobiert werden können, ohne ernsthafte Konsequenzen erfahren zu müssen. Dadurch kann eine Offenheit zum Experimentieren mit neuen Vorgehensweisen geschaffen werden, welche Change Management-Prozesse brauchen.

Authentizität

Die Seminarteilnehmer wissen, dass sie in einer Übung sind. Oft stehen der Trainer und andere Prozessbeobachter in der Nähe und machen Notizen, eventuell läuft eine Videokamera mit. Weiterhin hat man evt. im Seminarraum oder in der letzten Übung konkrete Vereinbarungen getroffen, wie man in der nächsten Aufgabe oder in der Zukunft bei bestimmten Situationen vorgehen will. Überraschenderweise handeln die Akteure aber schon nach kurzer Zeit sehr authentisch, sie begeben sich sozusagen als ganze Person in die Übung. Es wird so agiert, wie man sich sonst verhalten würde. Es wird deutlich, ob die getroffenen Vereinbarungen nur „Luftballons“ waren, oder ob sie auch gelebt werden. Dadurch entstehen authentische Situationen, die als strukturgleich mit der Realität anzusehen sind.

Strukturgleichheit mit der Realität

Es wird nun nicht mehr theoretisiert: „Wenn wir müssten, dann würden wir natürlich ...“; sondern es werden ganz konkret vom vorhandenen Beispiel, welches die ganze Gruppe erleben konnte, Erfahrungen abgeleitet. Dadurch werden positive, aber auch hindernde Prozesse sichtbar, die dann bearbeitet werden können. Natürlich muss hier bei der Auswahl der Aktivitäten, des bereitgestellten Materials, des Regelwerks und bei den angewendeten Begrifflichkeiten darauf geachtet werden, dass grundlegende Ähnlichkeiten mit betrieblichen Abläufen bestehen. Die metaphorische Einbindung in ihre eigene Realität, das Schaffen von Isomorphien, bewerkstelligen die Teilnehmer jedoch selbstständig am Besten, da nur sie der Übung wirkliche Bedeutung geben können. Es ist immer wieder faszinierend zu sehen, wie bei der gleichen Übung Teilnehmer aus verschiedenen Firmen oder Produktbereichen völlig anders handeln. Hier wird deutlich, dass sie sich ihre eigene betriebliche Realität nachbauen. Dies ist aus konstruktivistischer Sicht nicht anders möglich. Dadurch kann man ganz konkret die Themen herausarbeiten, welche für die Weiterentwicklung der Einzelnen und der Gruppe wichtig sind.

Nachhaltigkeit

Das Feedback der Übungen ist direkt, die Auswirkungen der gezeigten Handlungsweisen werden durch die Teilnehmer unmittelbar erfahren. Erfolg oder Misserfolg, positive oder negative Stimmung in der Gruppe sind direkt zu spüren. Es wird - und dies sollte das Ziel des Seminars sein - Bewusstsein geschaffen, wie der Einzelne und die Gruppe miteinander in verschiedenen Situationen umgehen und welche

Vorgehensweisen sie anwenden. Aus diesem Bewusstsein heraus können sie dann für sich selbst entscheiden, welche Verhaltensweisen hilfreich waren und welche nicht, und ob sie in der Zukunft wie bisher oder eventuell anders handeln möchten. Durch diese selbstständige Erkenntnis, welche nicht von außen – z. B. durch den Trainer – sondern durch den Teilnehmer gemacht wird, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungen auf längere Zeit bestehen bleiben, um ein Vielfaches höher.

Parallelen zum Projektmanagement

Wenn man sich die verschiedenen Stufen des Projektmanagements ansieht, kann man klar erkennen, dass sich Projekte durch handlungsorientierte Übungsformen sehr gut simulieren lassen. Projektdefinition, Planungsphase, Durchführung, Projektcontrolling, Abschluss - mit allen ihren Facetten – sind Punkte, die bei Problemlösungsaufgaben klar zum Tragen kommen. Ob dies nun die Floßbauprojektssimulation im größeren Stil oder der inzwischen weitläufig bekannte „Eierfall“ ist (ein rohes Ei muss mit relativ geringen Ressourcen so verpackt werden, dass es einen Fall aus drei Meter Höhe aushält). Nur wenn alle Phasen und Punkte beachtet werden, kommt man zu einem zufriedenstellenden Ergebnis.

Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten des Trainers auf den erfahrungsorientierten Prozess

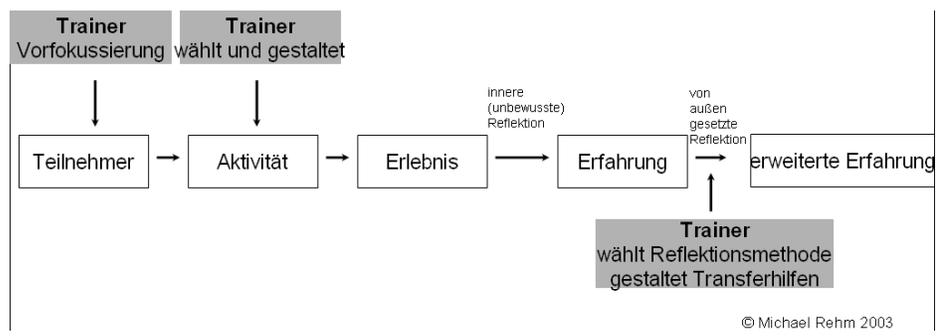


Abbildung 16.1: Einfluss des Trainers auf den erfahrungsorientierten Lernprozess

Der Trainer wählt und gestaltet die Aktivität aus. Er kann bei Bedarf durch entsprechende Informationen vor der Aktivität den Fokus auf bestimmte Schwerpunkte legen (Frontloading). Der Teilnehmer geht durch die Aktivität, sie wird für ihn zum Erlebnis. Durch eine innere, wahrscheinlich unbewusste Reflektion, in welcher der Teilnehmer versuchen wird, die gemachten Erlebnisse in den Kontext seiner bisherigen Erfahrungswelt zu bringen, werden aus den Erlebnissen neue, direkte Erfahrungen. Während der von außen gesetzten, vom Trainer gewählten Reflexion kommt es durch das Feedback der anderen Teilnehmer und der Trainer zu einer erweiterten, bei Bedarf gesteuerten, aber auch abstrakteren Erfahrung. Der Trainer

hat somit verschiedene Möglichkeiten, vor und nach der Übung den Lernprozess auf das gewünschte Lernziel zu fokussieren.

Grenzen

Reine Wissensvermittlung ist durch handlungsorientierte Aktivitäten schwierig. Es gibt ebenso auch Lernende, welche auf der abstrakten Ebene besser Informationen aufnehmen und verarbeiten. Deshalb bietet es sich an, durch einen Wechsel zwischen aktiven Übungsformen sowie Auswertungen und Inputs im traditionellen Indoor-Seminarstil zu wechseln, um allen Lerntypen und Lerninhalten gerecht zu werden.

Fazit

Gerade im Projektmanagement bietet es sich an, an konstruktiven Lernprojekten Probehandeln durchzuführen und daraus Erfahrungen für die Arbeit abzuleiten. Durch den hohen Aufforderungscharakter der Aufgaben, sowie durch die handlungsorientierten Lösungswege entstehen authentische Situationen, welche einen Mikrokosmos des betrieblichen Alltags darstellen. Dadurch werden positive, aber auch hindernde Prozesse sichtbar, die dann bearbeitet werden können. Durch die Parallelen zum Arbeitsalltag sind die Übungen ein Stück Wirklichkeit. Übertragungen in die Berufswelt sind ohne große Abstraktionen möglich. Diese Erfahrungen kombiniert mit abgestimmter Indoor-Seminararbeit können Teilnehmern helfen, sich und ihr Team in ihren individuellen Zielen sehr positiv und nachhaltig weiter zu entwickeln.

Literatur

GROSSER, MICHAEL: Outdoor für Indoors – Mit harten Methoden zu weichen Zielen, 2. überarbeitete Auflage / Augsburg 2003

HEINEKING, ANJA: Outdoor Training – Konsequenzen, Stellenwert und Bedeutung für die Personalarbeit. Berlin 1995

KÖNIG, STEFAN / KÖNIG, ANDREA: Outdoor-Teamtrainings – Von der Gruppe zum Hochleistungsteam. Augsburg 2002

OSTENRIEDER, MARK / WEIß, MICHAEL: Erleben – Lernen – Kooperieren. München 1993

SONNTAG, CHRISTOPH: Abenteuer Spiel – Handbuch zur Anleitung kooperativer Abenteuerspiele Augsburg 2002

WÖHRLE, ARMIN: Change Management Augsburg 2003

Zeitschrift erleben und lernen, Outdoor-Training, Heft 2/97

Zeitschrift erleben und lernen, Erlebnis- und Handlungsorientierung in der Berufs- und Weiterbildung, Zeitschrift Heft 3 & 4/98

17 Kontakt- und Teameffizienz im Projektmanagement

Georg Pfreimer

„Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern am Menschen“
(Tom de Marco)

17.1 Der Mensch ist Mittel(-Punkt) – ein paar Fragen im Vorhinein

Das oben angeführte Zitat eines sehr profilierten Kenners der Materie mag überspitzt klingen. Wie aber sind die Erfahrungen, die Projektmanagement-Profis täglich mit Projekten machen?

Welche Rolle spielen das „Unkalkulierbare“, der Mensch, die Teams und in einem umfassenderen Sinne die Organisation, in deren Kontext Projektmanagement und -organisation in verschiedenen Formen eingebettet sind?

Welche Engpässe treten bei der Projektressource Mensch auf? Wie wird damit verfahren, wenn flexibel auf Entwicklungen reagiert werden muss, die entweder nicht vorhersehbar waren oder die nicht vorher bedacht wurden, und die den Projekterfolg in Gefahr bringen?

Woher nehmen die Beteiligten die Motivation, ja vielleicht sogar die Begeisterung, um gerade in sehr schwierigen Situationen das Unmögliche möglich zu machen? Welchen Nutzen haben Projektbeteiligte, ein Projekt zu stemmen und in einem Projekt erfolgreich zu sein?

All diese Fragen stellen sich jenseits der perfekten Handhabung von Tools und Methoden in Projekten immer wieder und wollen beantwortet werden. Was nützt ein 12-Zylinder-Motor in einem VW Polo? Oder anders formuliert: Wo soll optimiert werden: bei den Tools und Methoden, bei ihrem Zusammenspiel, bei beidem?

Die Effizienz des Projektteams steht im Workshop als kritische Erfolgsgröße des Projektmanagements im Zentrum der Betrachtung.

Um die Bedeutung der Entwicklung und Begleitung des Projektteams angemessen einordnen zu können, soll kurz auf die Funktion von Projektmanagement als anspruchsvollem und modernem Managementkonzept eingegangen werden.

17.2 Das Projekt – Herausforderung, Provokation und Chance

17.2.1 Die Herausforderung

Die Herausforderung steckt schon in den eingangs gestellten Fragen. Sie zeigen die gesamte „Dramatik“ von Projekten. Projekte laufen häufig nicht wie geplant. In vielen Projekten passieren Enttäuschungen aufgrund folgender Sachverhalte:

- Annahmen, die sich als falsch erweisen
- Ressourcen, die zu knapp oder falsch geplant wurden
- Veränderungen wesentlicher Rahmenbedingungen

Der eine oder andere Projektbeteiligte stellt sich die Frage, ob das Projekt so noch funktionieren kann!

In jedem Projekt gibt es einmal richtig „Zoff“. Menschen geraten aneinander, reiben sich, streiten sich mit dem Ergebnis, dass im Projekt zunächst nur ineffektiv weitergearbeitet wird. Bestenfalls läuft der Kontakt auf der sachlich-fachlichen Ebene noch normal ab.

Es gibt kaum Projekte, in denen nicht Politik, Taktieren und andere Spiele zu beobachten sind, wenn Menschen versuchen, mit einer gegebenen Ausstattung an materiellen und immateriellen Skills und Ressourcen ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Spiele, die nach unausgesprochenen Regeln funktionieren, aber selten offen gespielt werden.

Darüber hinaus existieren in allen Projekten neben dem Commitment auf das eine (Organisations-)Ziel – z. B. ein neues Automodell – meist unausgesprochen eine Menge individueller Ziele:

- Vielen Projektbeteiligten mit ihren Kompetenzen, Wünschen und Ängsten geht es um das persönliche Weiterkommen.
- Junge Professionals „preschen“ ungestüm, mit einer Menge Energie ungeduldig und manchmal unbedacht nach vorne.
- Erfahrene Professionals, die über weitreichende Projekterfahrung verfügen, warnen eher und raten zur Vorsicht. Im ungünstigen Fall sind sie aufgrund ihrer Erfahrungen zurückhaltender als es für den Projektleiter und alle Beteiligten wünschenswert ist.

Wie herausfordernd es ist, ein Projekt auf Kurs zu halten, scheint in den Anforderungen durch, welche die Fachliteratur von Projektleitern fordert.

Der Projektleiter wird beschrieben als

- Generalist
- Systematiker
- Pragmatiker
- Organisator
- kreativer Kopf, der es liebt, zwischen allen Stühlen zu sitzen
- einer, der Sensibilität besitzt und mit emotionaler und sozialer Intelligenz ausgestattet ist
- Powertyp, der immer dann zur Höchstform aufläuft, wenn es gilt, das Projekt vor dem Abgrund zu retten
- der Durchsetzungsfähige, der das Spiel mit Linie und Projekt erfolgreich spielt, ohne sich Feinde zu machen, und trotz fehlender Macht und Kompetenz noch Erfolg hat
- einer, der Menschen fördert, motiviert, integriert (Team) und andere fortbildet

Kurz – ein Idealtypus, der unter der Last derartiger Erwartungen nicht immer besteht oder bestehen kann. Die Herausforderung, die hier kurz skizziert wurde, besteht im Management von Menschen, Ressourcen und Prozessen.

17.2.2 Die Provokation

Projektmanagement in seinen unterschiedlichen organisatorischen Erscheinungsformen ist – so die These – mehr oder weniger eine Provokation vieler bestehender Kulturen in Unternehmen. Nur schlagwortartig, stark polarisierend und für manche überspitzt formuliert, worin die Provokation liegt, zeigen folgende Begriffspaare. Diese variieren bei unterschiedlichen Organisationsformen (Stabs-, Matrix- und reiner Projektorganisation):

- Bewegung und Irritation versus Stabilität und Erwartungstreue
- Anerkennung für Leistung versus Anerkennung qua Hierarchie
- Kreativität versus Routine
- Team versus Einzelkämpfertum

Projektmanagement und -organisation sind nicht nur eine Provokation, sondern auch eine Antwort auf den fundamentalen Wandel der Anforderungen an Organisationen bzw. Unternehmen in den letzten Jahrzehnten. Steigender Konkurrenzdruck, sich verkürzende Innovationszyklen, Beschleunigung des technologischen Wandels, Beschleunigung des Wertewandels, steigende Kostenintensität, steigende ökologische Anforderungen usw. sind nur einige der wichtigsten Rahmenbedingungen und Megatrends, die auf die notwendige „Programmierung der Organisation“ zur Bewältigung steigender Komplexität verweisen.

17.2.3 Die Chance

Wenn auch Projektmanagement nicht der Schlüssel für die Lösung der oben skizzierten Anforderungen sein kann, so lässt sich durch eine entsprechende Einführung und Begleitung von Projekten eine Projektkultur entwickeln, deren wesentliche Parameter die Veränderungskompetenz einer Organisation steuern, d. h., deren Fähigkeit zu kontinuierlichem Wandel und zur Sicherung der Leistungsfähigkeit.

Einige dieser Faktoren und Parameter – natürlich unter der Voraussetzung, dass die fachliche, organisatorische, methodische und technologische Basis stimmt – werden nachfolgend bezeichnet:

- Neugier
- Offenheit und Vertrauen
- Fehlertoleranz bzw. Fehler als Basis von Lernprozessen zu organisieren
- Arbeiten im Team
- Produktiver Umgang mit Unentschiedenheit und Unsicherheit
- Konflikte offensiv und konstruktiv gestalten
- Emotionale Intelligenz (z. B. Achtsamkeit gegenüber sich und anderen, Interesse an anderen, Fähigkeit zur Selbststeuerung/-motivation)
- Verantwortungsbereitschaft

Diese u. U. unvollständige und nicht trennscharfe Auflistung von Faktoren, welche die wesentlichen Herausforderungen modernen Projektmanagements markieren, soll lediglich auf die Dimension verweisen, die in dem eingangs erwähnten Zitat von Tom de Marco benannt ist: das Potenzial von Menschen und Teams. Wenn durch eine richtige organisatorische Definition von Projekten „Zündstoff“ aus einem Projekt herausgenommen werden kann, dann werden in der Umsetzung derartige Qualitäten für alle Projektbeteiligten erforderlich – nicht nur beim Projektleiter. Selbst wenn dieser allen Anforderungen genügen sollte – in der Realität eine Utopie – ist das nur ein Teil der Basis von erfolgreichen Projekten. Die bisher gewonnene Erfahrung zeigt, dass die oben benannten Kompetenzen u. a. im Projektteam entwickelt und im Prozess umgesetzt werden müssen, um Projekten zum Erfolg zu verhelfen.

17.3 Fokus Projektteam – Steuerung von Leistung und Erfolg im Projekt – Kontakt- und Teameffizienz

In der Literatur und in Erfahrungsberichten zum Projektmanagement kommt dem Projektteam in der Gestaltung und erfolgreichen Durchführung von Projekten eine zentrale Rolle zu. Die fachliche und „menschliche“ Zusammensetzung des Teams

scheint einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren zu sein. Dabei ist nicht nur das Team an sich – also die Prozesse innerhalb des Teams – gemeint, sondern ebenso dessen Einbettung in die Organisation, dessen Interaktion mit der Organisation und deren Anerkennung von Leistung und Fortschritt durch die Unternehmensführung.

Im Workshop wird das Projektteam als „Flaschenhals“ erfolgreicher Projekte fokussiert und es werden Antworten auf folgende Fragen gesucht:

- Welchen Einfluss hat das Projektteam im Projektmanagement?
- Wie kann ein Projektteam gebildet und begleitet/unterstützt werden, das aus sich heraus Motivation, Verantwortung, Energie und Zielorientierung entwickelt, anstatt sich nach außen abschottend in internen Prozessen seine Energie verschleißt oder – eingezwängt zwischen Projekt und Linie – seine Kräfte verzehrt?
- Welche Modelle und Prozesse können angewendet werden, um Kontakt und Leistung im Team immer effizienter zu machen?
- Welche Chancen bietet dieser Ansatz bei der Gestaltung einer Veränderungs- und Leistungskultur im Unternehmen (organisatorische Perspektive)?

Der „Mythos Team“ wird dabei kritisch reflektiert. Durch die Diskussion der Erfahrungen der Teilnehmer und durch die Erfahrungen aus der Trainingspraxis werden Antworten für den „Flaschenhals“ Projektteam erarbeitet und Umsetzungsimpulse gegeben. Dabei werden der größere Rahmen und der Beitrag eines solchen Ansatzes für die Leistungsfähigkeit der Organisation immer im Auge behalten.

18 Der Projektleiter als Spielgestalter

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Klaus Päßler, Christian Hoffmann

Für Teams im Hochleistungssport sind die Wettkämpfe das Entscheidende – hier wird gepunktet. Die Summe der erzielten Punkte ist am Ende der Saison Gradmesser für Erfolg und Misserfolg. Das Zweitwichtigste ist der Tag nach dem Wettkampf. Hier wird gemeinsam reflektiert, wodurch die erzielten Ergebnisse zustande gekommen sind und welchen Beitrag jeder Einzelne geleistet hat. Und dies unabhängig davon, ob gewonnen oder verloren wurde. Erfahrungen belegen, dass bei einem Sieg nicht **alle** und **alles** „gut“ und bei einer Niederlage nicht **alle** und **alles** „schlecht“ war.

Zentrale Fragen der gemeinsamen Reflexion sind z. B.:

- Was waren unsere Erfolgsmuster? Was unsere Teilerfolge?
- Welche Beiträge hat wer geleistet?
- Auf welche Schwierigkeiten sind wir gestoßen und wie sind wir damit umgegangen?
- Was hat mir Sicherheit gegeben, was hat mich verunsichert?
- Welche Qualitäten im Team haben dazu beigetragen, dass ich etwas gewagt und mein „Bestes“ gegeben habe?
- Wie haben wir uns gegenseitig inspiriert und motiviert?

Neben den nüchternen Zahlen, Daten und Fakten sind die Blickfelder in der Reflexion besonders auf das Agieren und die Qualitäten der einzelnen Teammitglieder sowie des Teams gerichtet.

Auch Projektleiter werden mit ihren Projekt-Teams am Projektergebnis gemessen. Die Projekte sind oft einem hohen Erfolgs- / Zeitdruck ausgesetzt. Was deshalb meist zu kurz kommt, sind die „Auszeiten zur Reflexion – der Tag nach dem Wettkampf“. Projekte gehen häufig bereits „in die Knie“, wenn es um die Abschlussdokumentation geht; dies gilt auch für eine umfassende Projektnachbereitung. Völlig unterentwickelt ist die Haltung, dass im Projektverlauf entscheidende Lernchancen liegen. Ist diese Haltung vorhanden, wird dann in der Realsituation und „just-in-time“ (das was gerade jetzt gebraucht wird) gelernt und nicht auf Vorrat. Die Einsichten und Erkenntnisse werden sofort in der Projektabwicklung wirksam. Die Projekt-Beteiligten spüren: „Meine Gedanken und Ideen sind gefragt. Ich kann mein

Know-how, meine Erfahrungen so einbringen, dass andere davon profitieren. Und durch kritisches Hinterfragen meiner Erfahrungen kann ich mich selbst weiter entwickeln.“

Diese kreative Lernatmosphäre zu schaffen, ist eine enorme Herausforderung für den Projektleiter. Wie bereits erwähnt, die Projekt-Realität sieht meist anders aus. Der hohe Ergebnisdruck lässt keine Zeit für Auszeiten zur Reflexion. Aber gerade diese Projektreflexionen – im Verlauf und nach Abschluss des Projektes – erschließen eine „wahre Goldgrube an Know-how und Do-how“, die in vielfacher Hinsicht von Nutzen sind.

Derartig reflektierte Erfahrungen

- mobilisieren Energien und Engagement der Projekt-Beteiligten,
- beschleunigen die Planung und Abwicklung von Nachfolgeprojekten,
- sind Impulsgeber für Wissensmanagement, d. h., sie generieren, erfassen, verbreiten Wissen und machen es handlungswirksam,
- schärfen das Bewusstsein für die Stärken und Schwachpunkte der im Unternehmen gelebten Projektmanagement-Kultur,
- machen Stärken und Talente im Projekt sichtbar, sorgen für Kompetenzzuwachs bei den agierenden Personen (insbesondere bei der Projektleitung und im Projekt-Team).

Wir möchten Ihnen mit ACTION LEARNING eine Methode anbieten, die ermöglicht, dass **Projektarbeit** und **Lernen** Hand in Hand gehen und die spielgestaltende Rolle des Projektleiters um eine wesentliche Facette – die Rolle des Initiators und Gestalters von Projektreflexionen – anreichert.

Beantworten wollen wir folgende Fragen:

1. Was sind die Kernelemente eines ACTION LEARNING-Prozesses in der Projektarbeit?
2. Wie kann der Projektleiter diesen Lernprozess initiieren und gestalten?

Was sind die Kernelemente eines ACTION LEARNING-Prozesses in der Projektarbeit?

ACTION LEARNING ist eine erprobte Methode des Lernens aus der Praxis und für die Praxis in Gruppen. Es verbindet die Stärkung der persönlichen Qualitäten mit Lernen in konkreten Projekten/Veränderungsvorhaben und fördert informelle, flexible Netzwerkarbeit. Schöpfer der Idee ist der Engländer Reginald W. Ravens, Olympia-Teilnehmer 1928, Atomphysiker in den 30er Jahren und einer der ersten

britischen Management-Professoren Anfang der 60er am Cavendish-Institut der Universität Cambridge.

Die Grundidee ist einfach. Engagierte Fach- und Führungskräfte ergreifen Initiative, übernehmen Verantwortung, agieren ergebnisorientiert und gehen Risiken ein. Die gesammelten Erfahrungen werden reflektiert und daraus gelernt. In Risikosituationen wird effektiv im Verbund mit „Gleichgesinnten“ und in einem Netzwerk von Sparringspartnern gelernt. Das sind insbesondere Auftraggeber, die Interesse an Ergebnissen haben, Förderer, die aus Sicht auf das gesamte Unternehmen Initiatoren Feedback geben, und Kunden, die von den angestrebten Ergebnissen profitieren.

ACTION LEARNING braucht ein Management, das auf die Stärken und die kreativen Fähigkeiten der Fach- und Führungskräfte setzt, sowie auf folgende Haltungen und Fähigkeiten bei allen Lernpartnern:

- Interesse für die Position und Sichtweise des anderen haben,
- aus Rückschlägen und Erfolgen lernen,
- Erfolgsmuster erkennen und Schwierigkeiten offen ansprechen,
- heraus aus der Komfortzone und Neues wagen,
- eigene Erfahrungen einbringen ohne Gewähr einer Gegenleistung,
- Interesse, den Status quo zu verbessern und Spitzenleistungen zu erzielen,
- nach gemeinsam vereinbarten „Spielregeln“ handeln.

Ein ACTION LEARNING-Berater sorgt für ein konstruktives Lernklima und gibt Impulse für den Lernprozess. **Tun** und **Lernen** gehen Hand in Hand. Fragen und Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven zu dem aktuellen Stand des Projektes kennzeichnen das Lernsetting.

Wie kann der Projektleiter diesen Lernprozess initiieren und gestalten?

Auf eine für ihn komfortable Ausgangssituation trifft der Projektleiter dann, wenn derartige Auszeiten zur Reflexion im Unternehmen Bestandteil einer etablierten Lernkultur sind. Dies ist jedoch kaum der Fall. Deshalb ist der Projektleiter herausgefordert, Pionierarbeit zu leisten und Neuland zu betreten. Folgende Initiativen sind hierbei von Belang.

A) Den Lernprozess im Management verankern

Im Regelfall gibt es einen mehr oder minder klar definierten Auftrag in der Sache für den Projektleiter. Was nunmehr hinzukommt, sind Gestaltungsoption und

-befugnis zur Initiierung eines ACTION LEARNING-Prozesses im Rahmen der Projektabwicklung. Von dessen Nutzen muss der Auftraggeber überzeugt sein, weil dieser Lernprozess mit anfänglich zusätzlichem Aufwand verbunden ist und somit die Projektkosten belastet. Die mittels ACTION LEARNING-Prozess angestrebte Projektbeschleunigung und Ergebnisqualität soll diesen Invest im Projektverlauf rechtfertigen - sprich mehr als ausgleichen - was zu Beginn jedoch eine noch zu beweisende Nutzenerwartung ist. Zudem soll der Auftraggeber selbst als wichtiger Lernpartner gewonnen werden, weil die Qualität des Zusammenspiels zwischen Auftraggeber und Projektleiter ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Projekt ist. Folglich ist beim Auftraggeber Bereitschaft zu wecken, sich auf diesen Prozess selbst einlassen zu wollen.

Natürlich ist der Auftraggeber nicht der einzige Lernpartner für den Projektleiter. Abbildung 18.1 soll dies verdeutlichen.

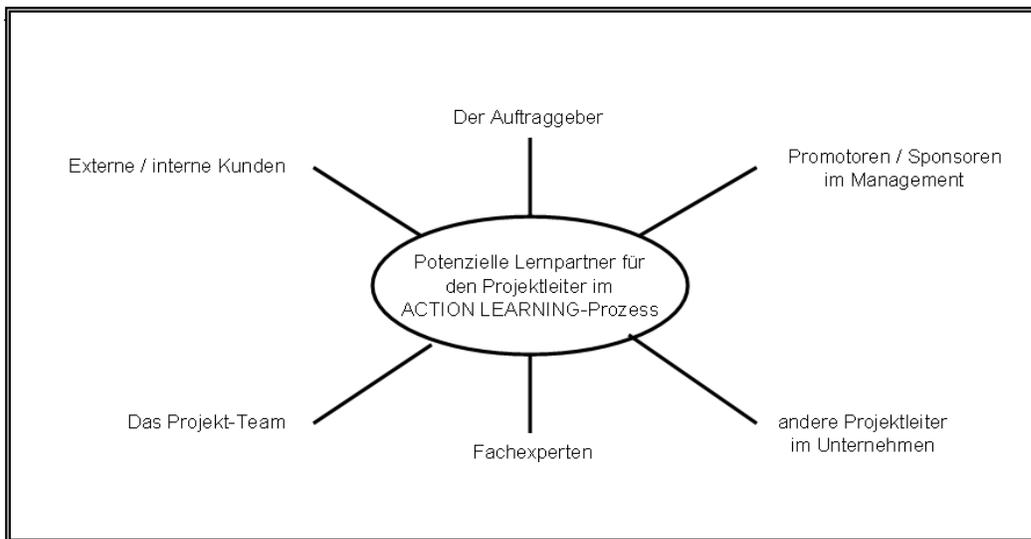


Abbildung 18.1: Lernpartner des Projektleiters

Es ist mit dem Auftraggeber abzustimmen, wie diese Lernpartner für den Prozess zu gewinnen sind. Des weiteren können Auftraggeber und Promotoren wesentliche Weichen stellen, dass diese Lernpartner auch mitziehen wollen und dürfen. Gelingt dies, dann hat sich der Projektleiter ein „Sicherheitsnetz“ geschaffen.

B) Den Lernprozess mit den Lernpartnern gestalten

Die spielgestaltende Rolle des Projektleiters besteht im wesentlichen darin, dass er

- initiiert, welche Facetten seines Projektes mit welchen Lernpartnern zu welchem Zeitpunkt Gegenstand gemeinsamer Reflexion werden,

- Reflexionsmeetings mit einzelnen Lernpartnern (Projekt-Team; interne/externe Kunden) moderiert und
- in Abstimmung mit dem Auftraggeber einen ACTION LEARNING-Berater in den Lernprozess integriert.

Dabei kann der Projektleiter sowohl zwischen Projektreflexionen mit definierten Personengruppen als auch im Dialog mit Einzelpersonen pendeln. Wo sich die Lernpartner auf dem Spielfeld in der Reflexion bewegen, wird beeinflusst

- von den Zwischenergebnissen und vom Projektverlauf,
- von den Wahrnehmungen der jeweiligen Lernpartner zum Projekt und deren Einfluss auf den Projekterfolg sowie
- von den Erfahrungen und Interessen des Projektleiters.

Aus unseren Erfahrungen kann der Projektleiter das Spielfeld in Abbildung 18.2 für Reflexionen mit „Tiefgang“ gestalten.

Die von den jeweils beteiligten Lernpartnern erlebte Qualität der Reflexion nimmt in entscheidenden Maße Einfluss darauf, ob die Bereitschaft zur Mitwirkung im Verlaufe des Lernprozesses zunimmt. Von Qualität sprechen wir dann, wenn die reflektierten Erfolgsmuster, Schwierigkeiten, Klärungserfordernisse, Kompetenzzuwächse u.a.m. in zwingende projektförderliche Aktionen münden. Dies ist die Chance, dass Auszeiten zur Reflexion zum Selbstverständnis werden. Der Projektleiter sollte zu Beginn eines solchen Prozesses berücksichtigen, dass dieses Erfahrungs-Lernen erst gelernt sein will. Er sollte sich deshalb durch Startschwierigkeiten nicht entmutigen lassen. Qualität entsteht aus Kontinuität, Bewusstmachen der Fortschritte und in der Ermutigung, Neues zu wagen.

Fazit

Ein Projektleiter, dem diese Facette der Spielgestaltung im Projekt ein Anliegen ist und der sie beherrscht, wird in mehrfacher Weise belohnt:

- Er erhöht die Ergebnisqualität und die Erfolgsquote „seines“ Projektes.
- Er entwickelt seine persönlichen Qualitäten weiter.
- Er erweitert seine „Netzwerkpartner“ auch für zukünftige informelle Entwicklungs- und Kooperationsbeziehungen.
- Er profitiert von den vorhandenen Stärken und Potenzialen im Unternehmen.
- Er wird ein gefragter Experte für „just-in-time“-Lernprozesse.

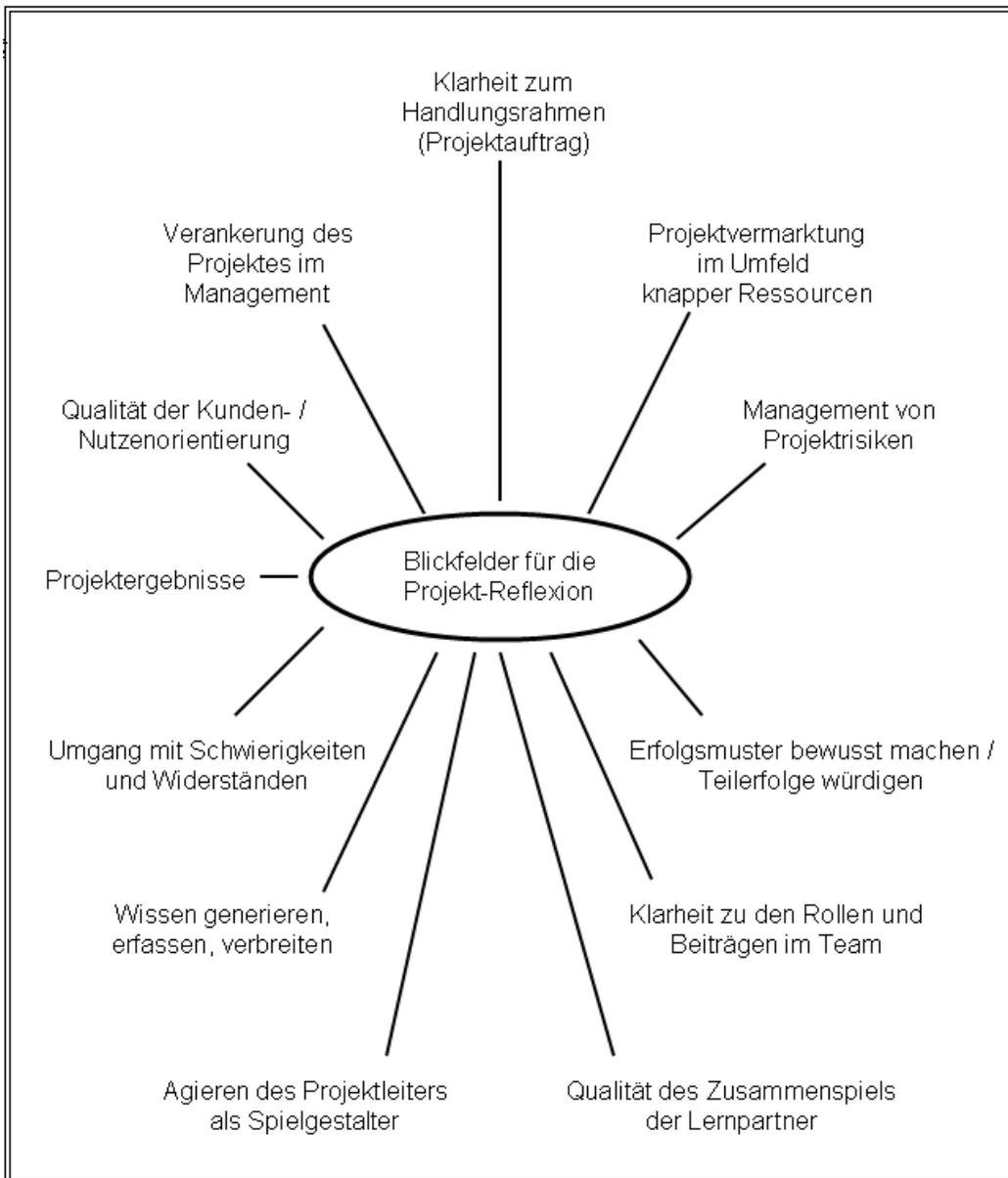


Abbildung 18.2: Lernpartner des Projektleiters

19 Auktion von Aufgaben im Projektmanagement

Maik Dorl, Marten Huisinga

Zusammenfassung

Wir stellen eine Projektstellenbesetzung auf Auktionsbasis vor. Aufgaben werden an vorausgewählte Mitarbeiter ausgeschrieben, die ein Gebot abgeben. Diese Lösung hat besonders dann Vorteile, wenn eine große Anzahl von Mitarbeitern verplant werden muss, und wenn die Projekte neuartige Aufgabenstellungen mit unklaren Qualifikationsanforderungen enthalten.

Einleitung

Nach Veröffentlichung des Deutschen Multimedia Verbandes (DMMV) werden etwa 40 Prozent der Programmieraufgaben der Verbandsmitglieder von freien Mitarbeitern ausgeführt¹. Eine optimale Zuordnung von Programmierern zu Aufgaben erhöht die Qualität der Projekte und verringert die Kosten. Gerade in der Multimedia- und IT-Branche verfügen die (oft freien) Mitarbeiter über sehr unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen mit Programmiersprachen und -techniken, Programmen, Hardware, Betriebssystemen, Teamarbeit und Vorgehensmodellen. Auf der anderen Seite werden je nach Kunde, Zielstellung und verwandten Techniken sehr unterschiedliche Anforderungen an Fähigkeiten und Erfahrungen gestellt, so dass eine optimale Mitarbeiterauswahl und Auftragsverteilung aufwändig ist. Zusätzlich müssen Fertigstellungstermin, Aufwand, Kosten und Qualität in Projekten unterschiedlich gewichtet werden, so dass die Mitarbeiterauswahl bei ähnlicher Aufgabenstellung unterschiedlich ausfällt. Auch Kriterien wie Mindestauslastung oder Sozialkompetenz können für die Mitarbeiterauswahl wichtig sein.

Zur verbesserten Lösung dieser Aufgabe hat die Projektron GmbH ein rechnerbasiertes Auktionsverfahren zur Vorauswahl und Bewertung geeigneter Mitarbeiter für Projektaufgaben entwickelt. Unsere Innovation besteht aus der Kombination des klassischen Ressourcenmanagements (Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Auslastung) mit Versteigerungstechniken auf der Basis eines sehr flexiblen

¹Alexander Felsenberg, DMMV – Verbandspräsentation 2000

Frameworks, das die Anpassung an die Gegebenheiten der Anwenderfirma sicherstellt. Damit wird die Kompetenz der Mitarbeiter in die Projektplanung eingebunden. Die Motivation wird gesteigert und technische Risiken lassen sich vermindern.

Aufbau und Funktionsweise der Aufgabenauktion

Sind im Rahmen der optimalen Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgaben viele Aufgaben und viele Mitarbeiter mit jeweils mehreren Merkmalen zu berücksichtigen, entsteht eine unüberschaubare Entscheidungssituation. Um trotzdem auf einer rationalen Grundlage eine Auswahl treffen zu können, bietet der Aufgabenmarkt eine computergestützte Methode zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter für Projektaufgaben. Grundlage des Verfahrens ist ein Marktplatzmodell, bestehend aus Aufgaben (Angebot) und Mitarbeitern (Nachfrage) mit entsprechenden Merkmalen. Merkmale von Aufgaben können Kenntnisse des Mitarbeiters sowie Laufzeit und Fertigstellungszeitpunkt sein. Merkmale von Mitarbeitern können die eingeschätzten Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen sowie die zeitliche Verfügbarkeit sein.

Ein Entscheidungs- und Auswahlalgorithmus selektiert anhand der Voraussetzungen potenziell geeignete Aufgaben-Mitarbeiter-Zuordnungen. Mittels eines Matching-Verfahrens werden die am besten geeigneten Aufgaben-Mitarbeiter-Zuordnungen in Form eines Rankings vorgeschlagen. Bei diesem merkmalsbasierten Matching werden aus den relevanten Merkmalen gewichtete Ähnlichkeitskennwerte errechnet. Die Mitarbeiter, bei denen die vorhandenen Merkmale den geforderten Merkmalen am ähnlichsten sind, werden für die Aufgaben vorgeschlagen. Einen Überblick über die einzelnen Bestandteile des Auswahlverfahrens gibt die Abbildung 19.1 auf Seite 144.

Die Abläufe, die bis zum Vorliegen des Auswahlresultates durchlaufen werden müssen, wurden unter anderem anhand von Umfrageergebnissen bestimmt. Ein Ablaufschema findet sich in Abbildung 19.2 auf Seite 145.

Technische Umsetzung

Die Realisation eines Marktplatzmoduls mit Matchingfunktion von Aufgaben und Mitarbeitern setzt eine flexible Administration der Eingabemasken und Darstellungen der Merkmalsdaten voraus, da je nach Aufgabenprofil und Mitarbeiterprofil eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgaben- und Mitarbeitermerkmalen zu verwalten ist. Beispielsweise können innerhalb eines IT-Projektes Programmier-, Design- und Beratungsaufgaben zu vergeben sein, welche in unterschiedliche Aufgabenbereiche fallen und somit unterschiedliche Anforderungsprofile aufweisen. Hierfür ist eine einfache und flexible Anpassung der Software ohne Programmieraufwand allein über die Konfiguration notwendig.

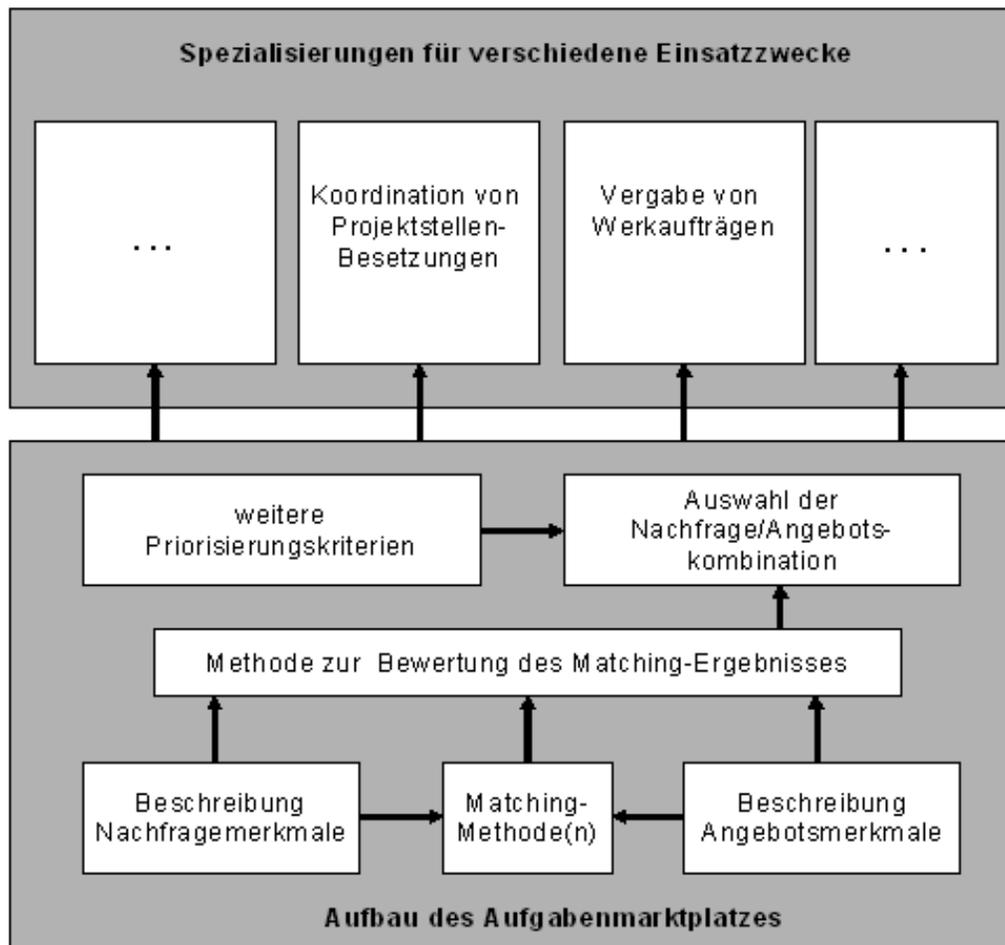


Abbildung 19.1: Überblick über die Bestandteile des Aufgabenmarktplatzes. Durch den flexiblen Aufbau lassen sich Spezialisierungen auf verschiedene Anwendungsgebiete erreichen.

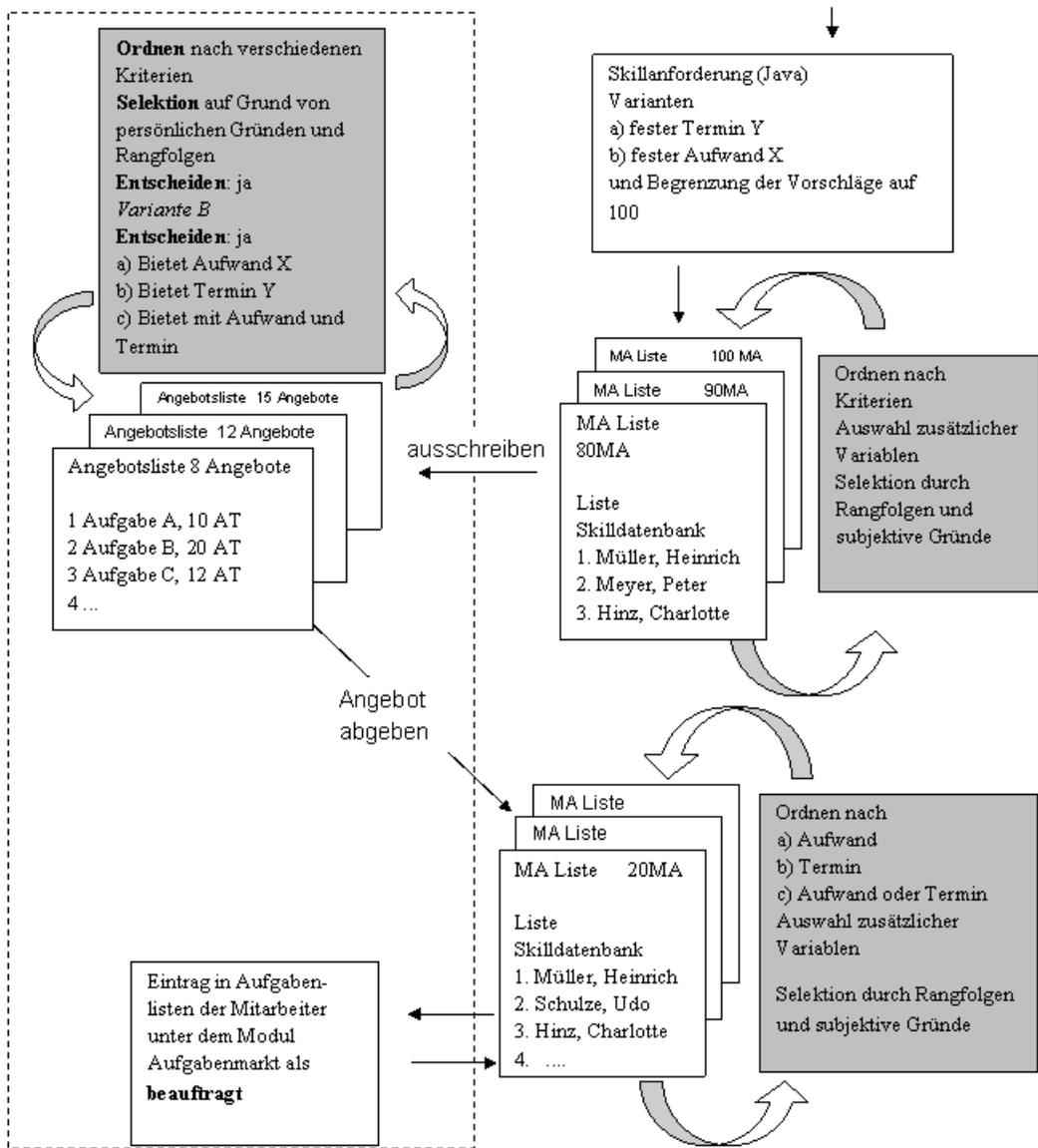


Abbildung 19.2: Aufgabenauktion Ablaufbeispiel: Gesucht sind 20 Java Programmierer für ein internationales Projekt

Dies wird durch ein modulares, hierarchisch aufgebautes Framework erfüllt. Das Präsentationsframework ermöglicht es, für Aufgaben und Mitarbeiter eine beliebige Anzahl von nominalen, ordinalen oder metrischen Merkmalen festzulegen. Diese werden technisch in unterschiedlichen Datentypen (z.B. numerische Werte, mehrstufige Skalen, Einfach-/Mehrfachwahl-Optionen, ja/nein-Werte) über geeignete Eingabemasken erfasst. Die Merkmale können je nach Aufgabenbereich anders zusammengesetzt werden, so dass das Auktionsverfahren innerhalb einer Firma für unterschiedliche Aufgabenbereiche (z.B. Programmierung, Beratungen oder Übersetzungen) eingesetzt werden kann.

Um ein Maximum an Konfigurierbarkeit zu erreichen, besteht das Präsentationsframework aus hierarchisch organisierten Bausteinen, welche über die Konfiguration zusammengesetzt und angepasst werden. Als Format für die Konfiguration wurde das XML-Format gewählt. Der hierarchische Aufbau von XML entspricht dem zugrunde liegenden Frameworkmodell. In DTD-Dateien können Gültigkeitsregeln festgelegt werden, um so durch eine Validierung der Konfiguration die Wahrscheinlichkeit von Konfigurationsfehlern zu reduzieren.

Einsatzgebiete

Erste Zielkunden für den Aufgabenmarkt sind Unternehmen aus den Bereichen IT und Multimedia, weiterhin projektorientierte Softwarehersteller und Systemhäuser. In diesen Branchen wird zu einem sehr großen Teil mit freien Mitarbeitern gearbeitet. Die Mitarbeiter sind technik- und internetaffin und nehmen Innovationen wie die hier vorgeschlagene leichter an als Mitarbeiter anderer Branchen.

Um die relevanten Anforderungen und Einsatzgebiete zu erheben, befragen wir kontinuierlich potenzielle Kunden und Fachleute. Als Ergebnis der Umfrage kristallisieren sich die folgenden Einsatzgebiete heraus.

Projektstellenbesetzung Der größte Nutzen wurde dort gesehen, wo bei der Projektstellenbesetzung vorwiegend anonyme Verhältnisse herrschen. Der Projektleiter kennt die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter nicht mehr aus persönlicher Anschauung, ihre Auslastung ist ihm nicht bekannt. Potenzielle Erwerber des Aufgabenmarktes werden nach den Umfrageergebnissen Firmen, die mehr als 100 Mitarbeiter, besonders auch freie Mitarbeiter, koordinieren müssen. Das Interesse an einem Einsatz steigt, wenn verschiedene Standorte in das Projekt eingebunden sind, wenn die Projektlaufzeiten kurz sind (unter einem halben Jahr) und wenn die Projekte aus vielen Arbeitspaketen bestehen.

Risikomanagement Risikomanagement ist zur Zeit ein wichtiges Thema in der Projektmanagement-Fachliteratur. Auktionen werden von uns als ein innovatives Instrument gesehen, um den Preis technischer oder sonstiger Risiken

zu beziffern. Mit dem Aufgabenmarkt kann der Aufgabenanbieter ein technisches Risiko auf den Fachmann übertragen. Anstelle einer Aufgabe mit einem Kostenrisiko (Aufgabe: „Datenbank installieren“, Risiko: „neue Version, Aufwand unsicher“) steht dann einfach das Gebot des Bieters, in dem das Risiko eingepreist ist.

Anwendernutzen

In den Firmen der Zielgruppe ist die Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgaben ein schwieriges Problem, das nicht zufriedenstellend gelöst ist. Durch den Aufgabenmarkt wird der Projektmanager entlastet, die Ressourcenplanung wird vereinfacht, wird fehlerfreier und kann rascher abgeschlossen werden. Insbesondere wird der Nutzen des Verfahrens durch die folgenden Punkte beschrieben:

Besserer Ressourcenzugang Durch das Auktionsverfahren erhält der Projektleiter auch Bewerbungen von geeigneten Mitarbeitern, zu denen er keinen persönlichen Kontakt hat und an die er nicht selbst gedacht hätte. Es können einfacher virtuelle Teams gebildet werden, die nur für die Zeit des Projektes zusammenarbeiten.

Stärkung der Selbstverantwortung Es entspricht den Grundsätzen einer modernen Betriebsführung, die Mitarbeiter möglichst viel selbst entscheiden zu lassen und ihre Kompetenzen zur Lösung der anstehenden Aufgaben optimal heranzuziehen. Bei unserem Verfahren entscheidet der Mitarbeiter, ob er die Aufgabenstellung lösen kann, und ob seine freie Zeit ausreicht. Er kann alternative Lösungsvorschläge anbieten.

Höhere Motivation der Mitarbeiter Aus dem Pool der zum Angebot aufgeforderten Mitarbeiter bewerben sich diejenigen, die die Aufgabe interessant finden und sich durch die Aufgabenstellung herausgefordert fühlen. Das Verfahren führt zu besser motivierten Mitarbeitern in den Projekten.

Geringere Kosten Die Mitarbeiter geben bei ihrer Bewerbung für eine Aufgabe ein Gebot ab. Die Höhe des Gebotes kann - neben weiteren Kriterien - zur Mitarbeiterauswahl herangezogen werden.

Bessere Einschätzungen Durch den Aufgabenmarkt verbessert sich im internen Einsatz die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter. Da mit der Angebotsabgabe eine Selbstverpflichtung einhergeht, wird über Termine, Zeiten und die erreichbare Qualität genauer nachgedacht, und der Lerneffekt bei einer Fehleinschätzung ist größer. Für die Planung stehen bessere Aufwandsdaten zur Verfügung.

Risikoverringung Die Experten unter den Projektmitarbeitern wissen in der Regel mehr über die verschiedenen technischen Lösungsmöglichkeiten als der Projektleiter. Auf dem Weg der Versteigerung kann im Projektplan eine unsichere Einschätzung des Projektleiters durch die verpflichtende Angabe eines Fachmanns ersetzt werden.

20 A-Plan® 2002 für Windows

Eine schnell erlernbare und kostengünstige Alternative für konventionelle Projektmanagement-Programme

Bernhard Reichl

Einleitung

In den letzten 20 Jahren hat sich eine Reihe von Projektmanagement-Software am Markt etabliert, um Projektpersonal bei der Abwicklung ihrer Aufgaben im Projekt zu unterstützen. Die angebotenen Produkte finden Einsatz bei der Terminplanung und -kontrolle, der Kostenplanung und -kontrolle sowie der Ressourcenplanung und -kontrolle. Der Vorteil dieser Softwarepakete im Vergleich zur händischen Pflege von Projektplänen liegt darin, dass die eingegebenen und von den Programmen errechneten Daten ohne großen Aufwand in vielfältiger, graphisch ansprechender Form ausgegeben werden. Die laufend notwendige Aktualisierung von Plan- und Ist-Daten kann ohne Mühe erledigt werden, so dass die Steuerung eines Projekts erleichtert wird, drohende Risiken und Projektstörungen schnell erkennbar sind. Das elektronische Projektberichtswesen, welches die Entscheidungsgrundlage für das Projektsteuergremium oder das Management schafft, erleichtert die aggregierte, am jeweiligen Empfänger orientierte Berichterstattung.

Idee und Konzeption von A-Plan® 2002

A-Plan® 2002 für Windows ist eine schnell erlernbare und preiswerte Alternative zu konventionellen Projektmanagement-Programmen. Einfache Bedienung und flexible Einsatzmöglichkeiten zeichnen das Konzept von A-Plan® 2002 aus. Neben der Projekt- und Ressourcenplanung eignet sich sein Einsatz u. a. für

- die Kostenplanung,
- die Aufgabenverwaltung,
- die Terminplanung,
- die Erstellung von Belegungs- und Einsatzplänen.

Seit 1992 ist A-Plan® 2002 für Windows am Markt und wird inzwischen von über 30.000 lizenzierten Anwendern eingesetzt (Stand 02/2003).

Mit seiner Softwarelösung verfolgt A-Plan® 2002 die Idee, dass alle Informationen über das Projekt in einem zentralen Hauptfenster einsehbar sind. Dem Konzept zu Folge sollen nahezu alle Eingaben im Hauptfenster vorgenommen werden, so dass es nicht erforderlich ist, ständig zwischen unterschiedlichen Eingabefenstern zu wechseln. Dadurch kann sehr schnell und unkompliziert auf alle erforderlichen Daten zugegriffen werden.

Zudem erlaubt A-Plan® 2002, praktisch beliebig viele Projekte in einer Datenbank anzulegen, so dass es relativ einfach ist, Ressourcen unterschiedlichen Projekten zuzuordnen. Damit dabei die Übersicht nicht verloren geht, können unterschiedlichste Filter eingesetzt werden.

Das Herzstück von A-Plan® 2002 ist eine Haupttabelle mit Spalten und Gantt-Diagramm, wie Sie sie in Abbildung 20.1 sehen. In der Haupttabelle werden alle in einer Datenbank vorhandenen Vorgänge dokumentiert.

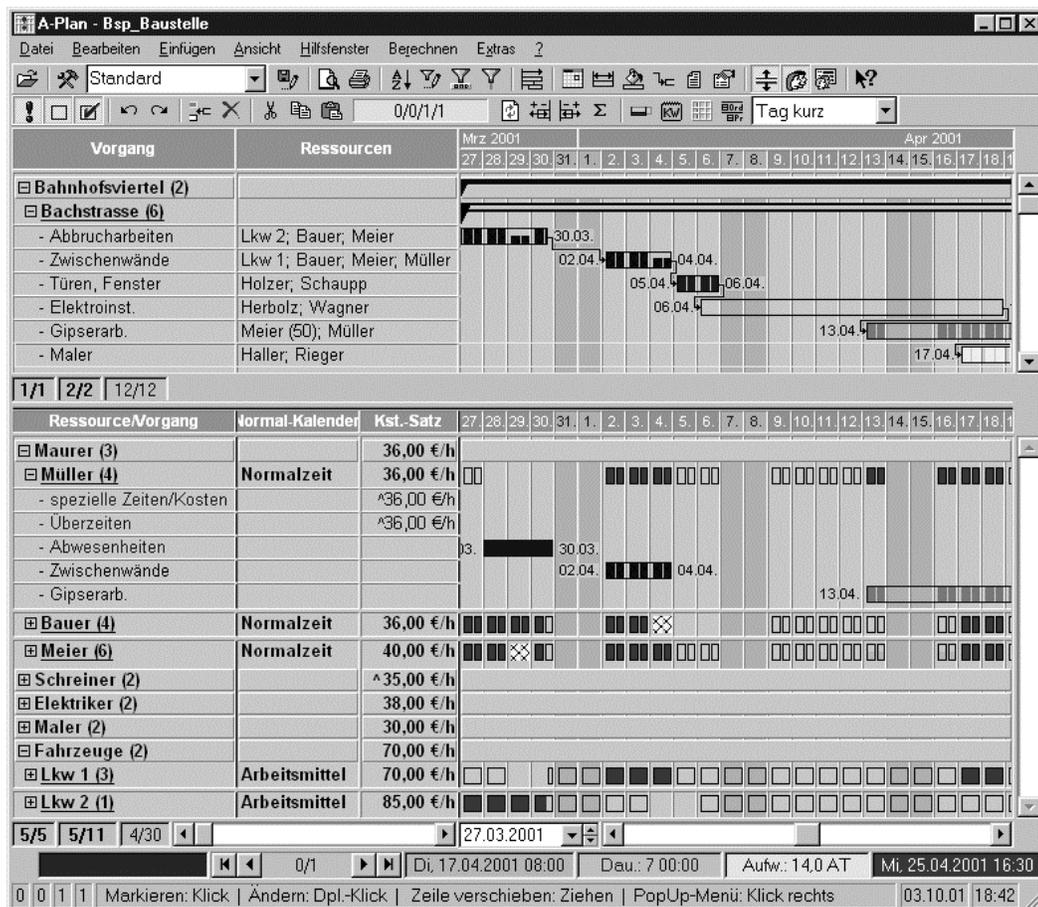


Abbildung 20.1: Hauptfenster von A-Plan® 2002

Spalten der Haupttabelle

In den Spalten werden die einzelnen Vorgänge, Ressourcen, tatsächliche und geplante Vorgangsdauern, Zeit- und Kostenaufwand definiert. Unterschiedliche Betrachtungsebenen (Gesamtprojekt/Teilprojekte) bieten unterschiedlichen Sichten auf den Projektfortgang. Die Spalten können beliebig ein- und ausgeschaltet werden.

Gantt-Diagramm

Zur Steuerung des Projektablaufs und der Projekttermine gelangen unterschiedliche Planungsinstrumente zum Einsatz. Neben der Netzplantechnik, welche sich in der Anwendung relativ komplex gestaltet und von ungeschulten Projektmitarbeitern schwer verstanden wird, kommen Gantt-Diagramme (Balkenpläne) zum Einsatz. Sie sind eine einfache Form, um Projektablaufe in ihrem zeitlichen Ablauf visuell und einprägsam aufzuzeigen. Die zeitlichen Abläufe der Projektaufgaben werden, bezogen auf die Zeitachse, als Balken dargestellt, wobei die Länge der Balken dem Zeitbedarf des jeweiligen Vorgangs entspricht. Daneben lassen sich Pufferzeiten, früheste und späteste Zeitpunkte, Dauer und Zeitfortschritt aufzeigen. Gantt-Diagramme eignen sich zur Abbildung von Ergebnissen der Netzplantechnik und sind mit der Meilensteintechnik kombinierbar. Das Konzept des Gantt-Diagramms, verbunden mit der Meilensteintechnik und der Technik der vernetzten Balkenpläne, ist bei A-Plan® 2002 realisiert worden.

Die Software bietet folgende Funktionalität: Das Gantt-Diagramm kann in einer größeren Anzahl beliebige Auflösungen darstellen (von einem Jahr zwischen zwei Teilstrichen bis zu zehn Minuten). Im Beispiel in Abbildung 20.2 entspricht der Abstand zwischen zwei senkrechten Linien z. B. einem Tag (1).

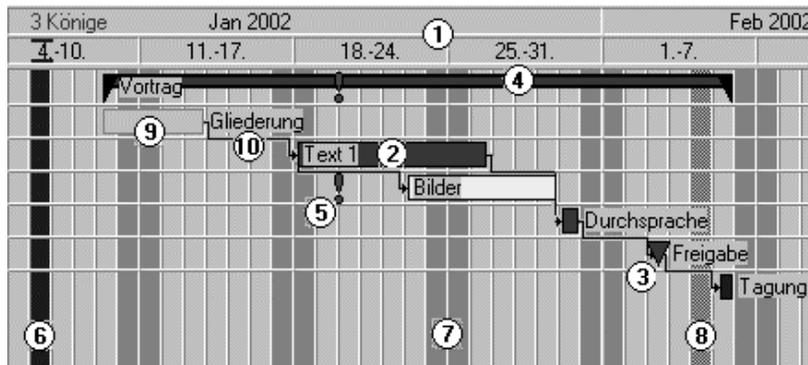


Abbildung 20.2: Das Gantt-Diagramm von A-Plan® 2002

Das Gantt-Diagramm enthält folgende Elemente:

- Die zeitlichen Abläufe der Projekte werden in Form von Zeitbalken dargestellt, deren Länge der Dauer des jeweiligen Vorgangs entspricht (2).

- Meilensteine (3) sind Zeitbalken mit einer Dauer = 0 und werden als Dreiecke abgebildet. Sie werden eingesetzt, um wichtige Ereignisse im Projekt zu kennzeichnen, wie z. B. einen Abgabetermin.
- Zeitbalken, die als Zusammenfassung dienen, stehen in halber Höhe und besitzen schwarze Dreiecke an ihren Enden (4).
- Ausrufungszeichen (5) stehen für Vorlagetermine.
- Feiertage (6), Wochenenden (7) und der aktuelle Tag (8) sind farblich voneinander differenzierbar.
- Die Farben der Zeitbalken im Gantt-Diagramm hängen von der Priorität des jeweiligen Vorgangs ab. Erledigte Vorgänge werden gesondert gekennzeichnet (9). Der Benutzer bestimmt individuell Farben und Muster.
- Verknüpfungen (10) stellen Abhängigkeiten zwischen den Zeitbalken her.

In den Zeitbalken des Gantt-Diagramms verbergen sich eine Reihe wichtiger Informationen. Neben Beginn und Ende eines Vorgangs kann der Zeitbalken mit einem Alarm für kritische Ereignisse, dem Fortschritt, der Ist-Dauer und einer Notiz versehen sein. Wahlweise wird der Zeitbalken an arbeitsfreien bzw. unbelegten Zeiten unterbrochen. Wenn zeitweise nicht alle zugeordneten Ressourcen zur Verfügung stehen, wird der betreffende Zeitabschnitt mit reduzierter Höhe dargestellt.

Ressourcen- und Kapazitätsplanung

Verschiedene Vorgänge eines Projekts benötigen zur Ausführung ihrer Aufgaben Einsatzmittel (Personal, maschinelle Anlagen, Sachmittel). Der Verbrauch an Stunden oder Mengen verteilt sich entweder gleichmäßig oder stark schwankend auf die gesamte Projektdauer. Ziel der Ressourcen- und Kapazitätsplanung ist es, für die Durchführung eines oder mehrerer Projekte den zeitbezogenen qualitativen und quantitativen Bedarf an Personal und Anlagen zu analysieren und Einsatzmittelpäne für die an der Ausführung beteiligten Organisationseinheiten aufzustellen.

Die Ressourcenplanung von A-Plan® 2002 ermöglicht eine äußerst flexible Zuordnung von Ressourcen (Personal, Maschinen, Werkzeuge, etc.) für die Bearbeitung von Vorgängen. Gleichzeitig wird größter Wert auf eine einfache Handhabung und Übersichtlichkeit gelegt.

Folgende Funktionalitäten (zu sehen in Abbildung 20.3) bietet A-Plan® 2002 für die Ressourcen- und Kapazitätsplanung:

- Gleichzeitige Ansicht der Ressourcen mit Arbeitszeiten, Abwesenheiten, Auslastung und zugeordneten Vorgängen
- Abbildung von Arbeitszeiten der Ressourcen (Sonderzeiten, Überzeiten, etc.)

- Zuordnung von Kostensätzen zu Ressourcen (differenziert nach Arbeitszeit, Qualifikation, etc.)
- Zuweisung von Ressourcen zu Vorgängen bei unterschiedlicher Auslastung
- Automatische Berechnung der erforderlichen Dauer der einzelnen Vorgänge
- Darstellung des zeitlichen Ablaufs der Vorgänge
- Berechnung der Auslastung von Ressourcen über die Zeit
- Erkennen der Verfügbarkeit und Abwesenheit von Ressourcen in bestimmten Zeiträumen

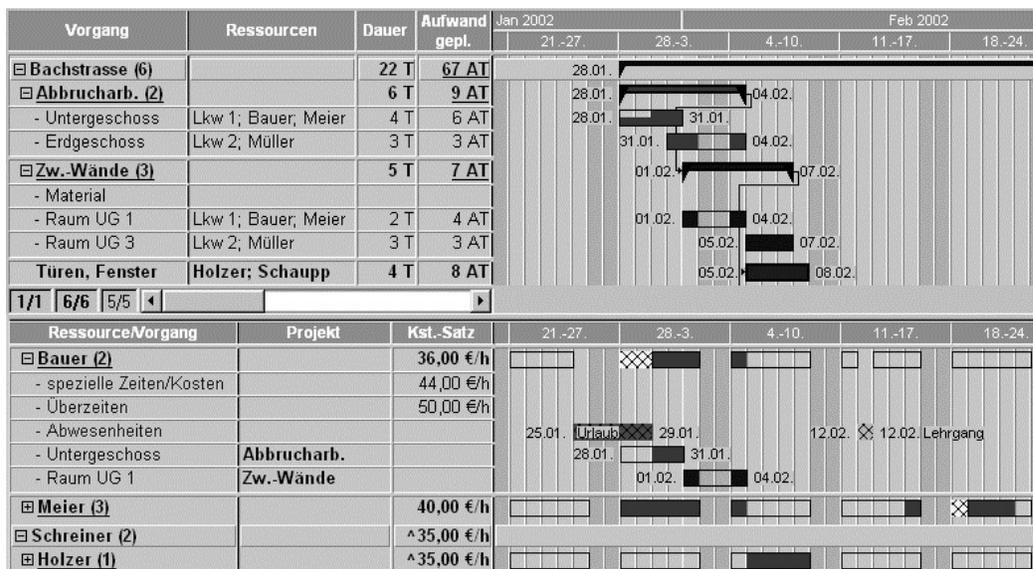


Abbildung 20.3: Übersicht über die Ressourcen- und Kapazitätsplanung bei A-Plan® 2002

Folgende Fragestellungen können also mit A-Plan® 2002 bearbeitet werden:

- Wie ändert sich die Dauer für die Bearbeitung eines Vorganges, wenn die Anzahl der Ressourcen verändert wird?
- Wie viele Ressourcen müssen eingesetzt werden, um einen Vorgang bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erledigen?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn bestimmte Ressourcen zu bestimmten Zeiten nicht zur Verfügung stehen?
- Welche Ressourcen können für einen Vorgang eingesetzt werden, da sie noch Kapazitäten frei haben?
- Welche Ressourcen sind ausgelastet oder überlastet?
- Welche Kosten entstehen durch den Einsatz unterschiedlicher Ressourcen?

- Wie viel Überzeit ist erforderlich, um einen Vorgang termingerecht erledigen zu können und welche Auswirkungen hat dies auf die Kosten?
- Zu welchen Zeiten werden die einzelnen Vorgänge von welchen Ressourcen und mit welcher Kapazität bearbeitet?

A-Plan® 2002 bietet eine optimale Unterstützung bei der Kapazitäts- und Ressourcenplanung (siehe Abbildung 20.4), ohne in eine starre Planungssystematik zu verfallen. Es werden nur die Werte erfasst, die tatsächlich erforderlich sind. Falls die Ressourcenplanung für bestimmte Anwendungen nicht (oder noch nicht) erforderlich ist, kann A-Plan® 2002 problemlos ohne die Ressourcenplanung eingesetzt werden.

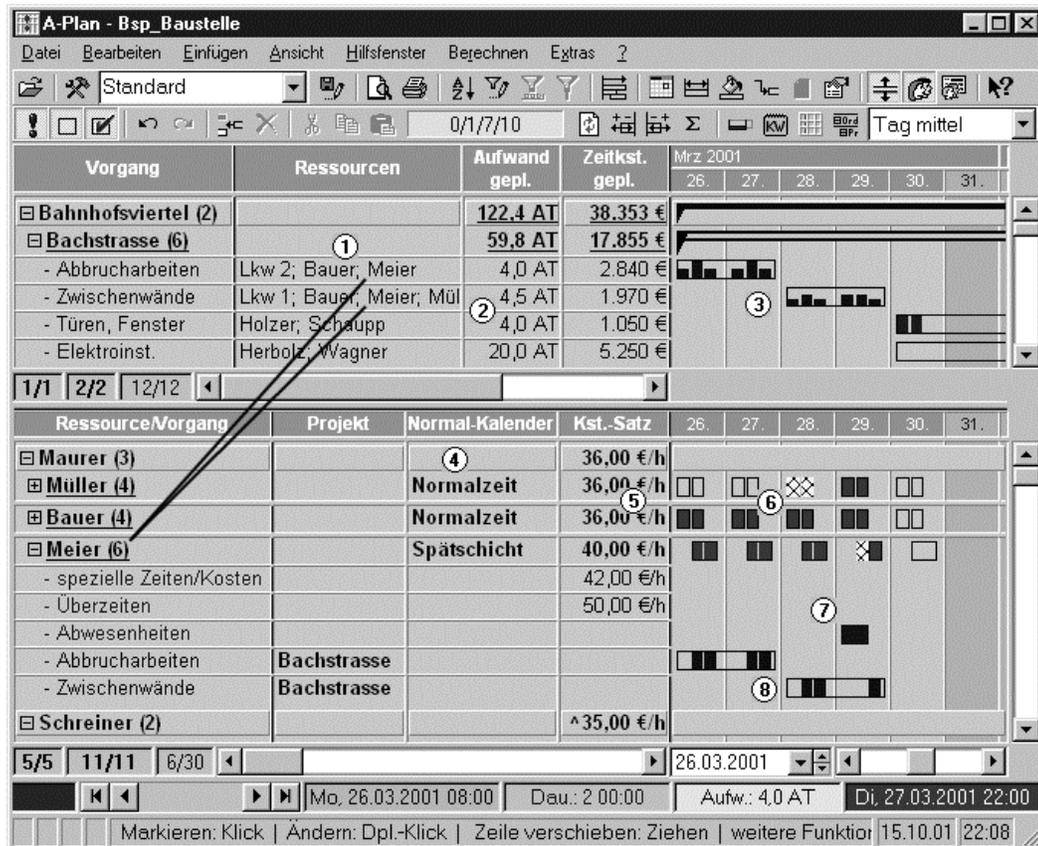


Abbildung 20.4: Detaillierte Darstellung der Ressourcen bei A-Plan® 2002

Für die Darstellung der Ressourcen kann das Hauptfenster von A-Plan® 2002 horizontal geteilt werden. Die obere Hälfte zeigt die Vorgänge mit den zugeordneten Ressourcen (1), dem jeweiligen Aufwand (2) und die Zeitbalken (3), deren Füllmuster anzeigt, wann und mit wie viel Kapazität an den Vorgängen gearbeitet wird. Gleichzeitig werden in der unteren Hälfte die Ressourcen mit den verwendeten Kalendern (4), den Kostensätzen (5), den Arbeitszeiten und Auslastungen (6), den

Abwesenheiten (7) und den zugeordneten Vorgängen (8) abgebildet. Diese Darstellung informiert den Nutzer auf einen Blick über den Projektstatus sowie über die Verfügbarkeit und Auslastung der Ressourcen.

Kostenplanung

Neben der Ressourcen- und Kapazitätsplanung bildet die Projektkostenplanung eine wichtige Grundlage für die Finanzierung des Projekts. Ziel der Kostenplanung ist es, durch Zuordnung der Kosten zu den Elementen des Projektplans (Projekt, Teilprojekt, Vorgänge, Ressourcen) dem Projektleiter und dem Management eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu liefern. Während der Ausführung des Projekts werden die anfallenden Kosten registriert und den jeweiligen Bezugsobjekten (Vorgängen, Ressourcen) zugerechnet.

A-Plan® 2002 ermittelt aus allen anfallenden Fest- und Zeitkosten die Summe der Projektkosten (siehe Abbildung 20.5). Bei der Ermittlung der Zeitkosten werden folgende Faktoren berücksichtigt:

- eingeplante Arbeitszeit für die einzelnen Vorgänge
- Anzahl der zugeordneten Ressourcen
- Auslastung der Ressourcen durch den Vorgang
- Arbeitszeiten der Ressourcen
- Kostensätze der Ressourcen

Vorgang	Ressourcen	Aufwand gepl.	Festk. gepl. ①	Zeitkst. gepl. ②	Kst. Überz. gepl. ③	Ges.-Kst. gepl. ④
Gesamtsumme ⑧		258,2 AT	12.080 €	87.257 €	1.975 €	99.337 €
▣ Bahnhofsviertel (2) ⑦		129,1 AT	6.040 €	40.368 €	1.975 €	46.408 €
▣ Bachstrasse (8) ⑥		66,5 AT	5.780 €	19.871 €	1.975 €	25.651 €
- Material			3.500 €			3.500 €
- Baustelleneinrichtung ⑤	Baustelleneinr.		2.000 €			2.000 €
- Abbrucharbeiten	Lkw 2; Bauer; Meier	8,5 AT	150 €	3.758 €	1.550 €	3.908 €
- Zwischenwände	Lkw 1; Bauer; Meier	6,7 AT	130 €	3.068 €	425 €	3.198 €

Abbildung 20.5: Kostenplanung mit A-Plan® 2002

Die ersten vier Faktoren ergeben den Aufwand, der mit den Kostensätzen der eingesetzten Ressourcen multipliziert wird, wobei unterschiedliche Kostensätze berücksichtigt werden (z. B. für Überzeiten). In der Vorgangstabelle werden die Kosten angezeigt, die sich auf Grund der Planung ergeben. Dies sind Festkosten (1), gesamte Zeitkosten (2), Zeitkosten, die durch Überzeiten angefallen sind (3), und Gesamtkosten (=Summe aus Fest- und Zeitkosten) (4). In der Projektzeile (6) werden die genannten Kosten der untergeordneten Vorgänge (5) aufsummiert, in der

Ordnerzeile (7) die Kosten der untergeordneten Projekte. Die Zeile „Gesamtsumme“ (8) weist die Kosten aller Bezugsobjekte der Datenbank (Projekte, Vorgänge) aus. In der Ressourcentabelle kann der Nutzer erkennen, welche Kostenanteile auf die zugeordneten Ressourcen entfallen, aufgeteilt in Festkosten (1) und Zeitkosten (2), welche die Summe der Gesamtkosten (4) ergeben. Zudem wird der auf Überzeiten entfallende Anteil dargestellt (3).

Soll-/Ist-Vergleich

Für den Erfolg von Projekten ist es unerlässlich, den Projektfortschritt regelmäßig zu kontrollieren. Der Soll-/Ist-Vergleich sichert die Einhaltung der Kosten und Termine. Wenn bereits ein Teil der Projektschritte abgearbeitet ist, kann der jeweilige Ist-Stand des Projekts festgehalten und der aktuelle Stand der Kosten ermittelt werden.

A-Plan® 2002 bietet für den Soll-/Ist-Vergleich durch unterschiedliche Betrachtungsmodi (siehe Abbildung 20.6) die notwendigen Informationen. Einem geplanten Zeitbalken des Gantt-Diagramms wird ein Ist-Zeitbalken für den jeweiligen Vorgang zugeordnet. Nach jeder Veränderung eines Ist-Zeitbalkens wird Beginn, Ende, Dauer und Aufwand des Ist-Zeitbalkens angezeigt. Ebenfalls wird die Dauer in % (bezogen auf die geplante Dauer) und der Aufwand in % (bezogen auf den geplanten Aufwand) angezeigt. Im Spaltenbereich der Tabelle werden Ist-Kosten, -Zeiten, -Aufwand und -Vergleiche dem Soll-Stand gegenübergestellt.

Bezeichnung	Festk. gepl.	Festk. ist	Dauer gepl.	Dauer ist	Zeitkst. gepl.	Zeitkst. ist
<input type="checkbox"/> Elektrik (3)	3.456,00 DM	2.400,00 DM	2 06:00	2 00:00	1.840,00 DM	1.275,00 DM
- Material	3.456,00 DM	2.400,00 DM				
- Meister			2 00:00	1 03:00	1.040,00 DM	715,00 DM
- Azubi			2 04:00	1 06:00	800,00 DM	560,00 DM

1/5 4/17 8/45 ◀ ▶

Abbildung 20.6: Kostenplanung mit A-Plan® 2002

Zusatzmodule für A-Plan® 2002

Wie jede Projektmanagement-Software kann A-Plan® 2002 durch Zusatzmodule mit speziellen Funktionen ausgestattet und damit flexibel an unterschiedlichste Anforderungen im Projekt angepasst werden. Zu den Zusatzmodulen zählen:

- Zeit- und Datenerfassung
- Statistische Auswertungen (Reports)

- Daten-Synchronisation
- Schnittstellen zu anderen Anwendungen/Datenbanken

Mit Hilfe des Zeiterfassungsmoduls können die Zeiten eingegeben werden, die bei der Bearbeitung geplanter Vorgänge tatsächlich angefallen sind. Diese Daten können unabhängig von A-Plan® 2002 erfasst werden, also auch von Mitarbeitern, die keinen Zugriff auf den gesamten Datenbestand haben, bzw. für die der gesamte Funktionsumfang von A-Plan® 2002 nicht zur Verfügung stehen soll.

Im Modul Statistische Auswertungen (Reports) können unterschiedliche Auswertungen erzeugt werden. Die Abrechnung der aufgewandten Zeiten und damit der Kosten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erfolgt mit Hilfe des Reports Auftragsstatistik. Er bietet eine detaillierte Übersicht über Auftragstypen, Zeitaufwand und Kosten pro Auftrag, Abweichungen vom Plansoll und dem Abarbeitungsstatus.

Über das Synchronisationsmodul können zwei A-Plan® 2002-Datenbanken zusammengeführt werden, deren Daten außerhalb der üblichen Arbeitsumgebung erstellt, verändert oder gelöscht werden. Diese Änderungen werden zu der zentralen A-Plan® 2002-Datenbank übertragen bzw. von der zentralen A-Plan® 2002-Datenbank in andere Arbeitsumgebungen zurück transportiert. Dadurch besteht die Möglichkeit, mehrere Teilprojekte in unterschiedlichen Datenbanken zu planen und dann regelmäßig in einer gemeinsamen Datenbank zusammenzuführen, wobei nur der tatsächlich benötigte Teil der Daten synchronisiert wird. Die Synchronisation mit MS-Outlook erspart doppelte Dateneingabe, wenn z. B. Aufgaben oder Projekte, die mit A-Plan® 2002 verwaltet werden, in MS-Outlook sichtbar sein sollen, oder Termine und Abwesenheiten, die in MS-Outlook eingegeben wurden, in A-Plan® 2002 verfügbar sein sollen. Mit MS-Outlook als Schnittstelle ist die Übertragung von A-Plan® 2002-Daten auf PDAs möglich.

Über gut definierte und dokumentierte Schnittstellen importiert und exportiert die A-Plan® 2002-Datenbank (erstellt in MS-Access) Daten zu MS-Produkten wie MS-Excel, MS-Projekt über ihre ODBC-Schnittstelle. Der Datenexport in Textformat wird unterstützt.

Weitere Eigenschaften und Funktionen der Software

Neben dem Einsatz für Projekt-, Ressourcen-, Kosten- und Terminplanung (mit Soll-/Ist-Vergleichen) besitzt die Software eine Wiedervorlage- und Alarmfunktion, die den Benutzer bei kritischen Ereignissen informiert und aufmerksam macht.

Durch die Abbildung aller projektrelevanten Daten in einem Bildschirmfenster bietet die Software einen umfassenden Überblick über das Projekt. Ein Statusschalter ermöglicht einen schnellen Überblick über alle anstehenden, zukünftigen oder bereits erledigten Vorgänge. Flexible Filter erleichtern die Übersicht über einzelne Projektschritte.

Die leistungsfähige Datenbank speichert beinahe eine unbegrenzte Menge an Projektdaten (32000 Ordner mit 32000 Projekten inklusive ihrer zugehörigen Vorgänge und Zeitbalken). Die Programmkapazität erlaubt das Speichern von bis zu 99 Profilen mit sämtlichen Einstellungen.

Bei der Netzwerkversion können mehrere Benutzer gleichzeitig auf eine Datenbank zugreifen und Synchronisationen durchführen, wobei die vorhandenen Benutzerberechtigungen berücksichtigt werden. D. h., es können nur die Ordner einer Datenbank durch eine Synchronisation geändert werden, für die eine entsprechende Berechtigung vorhanden ist. Für jeden Benutzer können für beliebige Datenbankbereiche unterschiedliche Berechtigungsstufen vergeben werden.

Die Software ist einfach zu bedienen und schnell erlernbar. Aufwändige Einarbeitungs- und Schulungsmaßnahmen entfallen, so dass ihr Einsatz unter Kosten- und Nutzenaspekten äußerst effizient ist.

21 Die Autoren



Werdegang:

- Studium der Ökonomie, Universität Augsburg
- 1993-1996 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Lehrstühlen Forstliche Wirtschaftslehre (LMU München) und Volkswirtschaftslehre (Universität Augsburg), Promotion zum Thema „Controlling mit Kennzahlen im Forstbetrieb“
- seit 1997 Projektleiter und Gesellschafter im Institut für Management und Umwelt (imu), Augsburg

Schwerpunkte:

- Beratungs- und Forschungsprojekte im Bereich Organizational Intelligence

Kontakt:

imu augsburg GmbH und Co. KG
Brombergweg 8
73527 Schwäbisch Gmünd
berger@imu-augsburg.de
www.imu-augsburg.de

Helmut Bodem, Dipl.-Kfm.
Geschäftsführer und Alleininhaber der
IOT Helmut Bodem Consulting & Training



Werdegang:

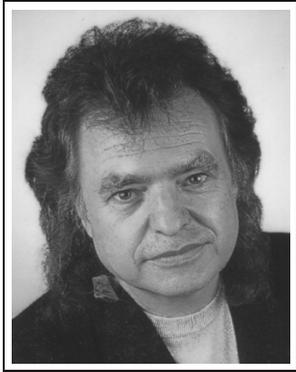
- Studium der Betriebswirtschaftslehre, München
- 1976–1982 Forschungsassistent an der Universität der Bundeswehr
- 1982–1997 Geschäftsführer der IOT Unternehmensberatung
- Seit 1997 Alleininhaber der IOT Helmut Bodem Consulting & Training

Schwerpunkte:

- Organisationsberatung, -entwicklung und -gestaltung
- Projektmanagement (Projektleitung, Coaching, Beratung und Training)
- Unternehmensplanspiel „Business live“, Qualitätsorientierte Themen (z.B. Six Sigma, ISO 9000ff)
- Wirtschaftlichkeit, Kostenmanagement, Markt- und Kundenorientierung

Kontakt:

IOT Helmut Bodem Consulting & Training
Otkerstraße 34
81547 München
Helmut.Bodem@t-online.de
www.IOT-Helmut-Bodem.de



Werdegang:

- Studium der Soziologie in Verbindung mit Volkswirtschaft und Psychologie
- Wissenschaftliche Tätigkeit im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), München
- Seit 1998 Vorstandsvorsitzender ISF
- Professor für Soziologie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg

Schwerpunkte:

- Grenzen der Technisierung und Verwissenschaftlichung
- Rolle des Erfahrungswissen
- Erweiterung des Verständnis von Arbeit und menschlicher Intelligenz

Kontakt:

Universität Augsburg

Extraordinarius für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt

Universitätsstraße 10

86159 Augsburg

fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de

www.philso.uni-augsburg.de



Werdegang:

- Studium der Germanistik und der Musikwissenschaft an der Universität Augsburg
- Gesangsstudium an der Hochschule für Musik Nürnberg-Augsburg
- Seit 2002 Marketing-Assistenz am ZWW

Schwerpunkte:

- Pressearbeit
- Projektkoordination

Kontakt:

Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer
Universität Augsburg
Universitätsstraße 16
86159 Augsburg
butz@zww.uni-augsburg.de
www.zww.uni-augsburg.de

Maik Dorl
Geschäftsführer der Projektron GmbH



Werdegang:

- Langjährige Erfahrung im Projektmanagement der IT-Branche
- 1995-1997 Projektleiter für Internetauftritte
- 1998-2000 Projektleiter mit dem Schwerpunkt Content Management Systeme
- Seit 2001 Geschäftsführer und Leiter der Bereiche Vertrieb und Marketing der Projektron GmbH

Schwerpunkte:

- Ergonomie von browserbasierter Projektmanagement-Software, insbesondere in IT-Projekten

Kontakt:

Projektron GmbH
Gneisenaustraße 2
10961 Berlin
info@projektron.de
www.projektron.de

Dr. Ludwin Fuchs

Leiter Research & Development der Brainjunction GmbH



Werdegang:

- Studium BWL und Informatik an der Universität Saarbrücken, Promotion an der Universität Essen im Forschungsbereich CSCW
- 1992-1997 Mitarbeiter bei der GMD, maßgeblich an der technischen Entwicklung für Kooperationstechnologie im Polikom Projekt beteiligt
- 1998-2002 Leiter der F&E-Projekte im Bereich Kooperationstechnologien in Boeing's PhantomWorks
- seit 2003 Leiter der F&E-Aktivitäten der Brainjunction GmbH

Schwerpunkte:

- Referent auf internationalen Konferenzen und Autor diverser Beiträge in Journals zum Thema CSCW

Kontakt:

Brainjunction GmbH
Dircksenstraße 47
10178 Berlin
Ludwin.fuchs@brainjunction.de
www.brainjunction.de

**Gerhard Hab, Dipl.-Wirtschaftsing.
Selbstständiger Projektmanagement-Berater und -Coach**



Werdegang:

- 10 Jahre Projektmanagement-Controlling bei KUKA Schweißanlagen + Roboter, Augsburg
- Seit 1998 Projektmanagement-Berater, -Coach, und -Trainer
- Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der FH München
- Gastdozent für Projektmanagement an der Universität Augsburg

Schwerpunkte:

- Moderation, Coaching und Training in Projekten, Umsetzung von Projektmanagement in Unternehmen mit dem Themenschwerpunkt „das projektorientierte Unternehmen“
- Im Rahmen der GPM Leiter der Regionalgruppe Augsburg und der Fachgruppe Automotive Projektmanagement
- Mitgründer des PM-Forums Augsburg im Oktober 2001

Kontakt:

hab.projekt.coaching
Werner- Heisenberg-Straße 3
86156 Augsburg
office@hab-projekt-coaching.de
www.hab-projekt-coaching.de

Dr. Christian Hoffmann

Managementberater und Action Learning Consultant-Partner bei Team 7



Werdegang:

- Studium der Psychologie und Assistenz an der Universität Leipzig
- 1990-1992 Trainer bei Team Connex, Böblingen
- 1993 Gründungsmitglied von TEAM 7

Schwerpunkte:

- Zusatzqualifikationen in Projektmanagement und Coaching

Kontakt:

Team 7 ALC
Mittelstraße 12
56305 Puderbach
Ch.hoffmann@team7alc.de



Werdegang:

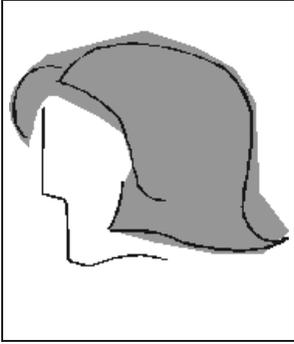
- Langjährige Tätigkeit als Kauffrau und Projektleiterin bei der Siemens AG sowie als Beraterin bei ComTeam AG
- 1989 Gründung von CONSENSA
- Zahlreiche Qualifizierungen in systemischer Beratung
- Weiterbildungen bei der European Federation for Quality Management sowie als Assessorin für den jährlichen Award der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)
- Autorin des PM-Bestsellers „Prozesskompetenz im Projekt“

Schwerpunkte:

- Beratungstätigkeit als Projektberaterin, Trainerin und Coach

Kontakt:

CONSENSA Beratung Moderation Training
Kaiser-Friedrich-Ufer 2
20259 Hamburg
daniela.mayrshofer@consensa.com
www.consensa.com



Werdegang:

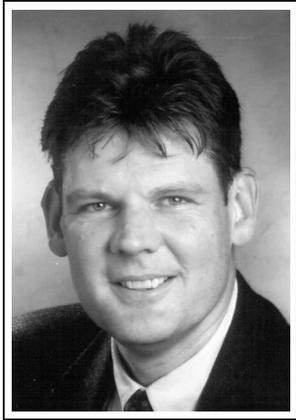
- Studium der Geschichte und Soziologie, Carnegie Mellon Univ. und Univ. of Michigan
- Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), München, seit 1998 Mitglied des Vorstandes
- Koordination und Leitung internationaler Forschungsprojekte

Schwerpunkte:

- Neue Anforderungen an Kompetenzen und Arbeitsbedingungen bei grenzüberschreitender verteilter Arbeit
- Globalisierung und deren Steuerung durch nationale Systeme der Arbeitsregulierung

Kontakt:

ISF e.V. München
Jakob-Klar Straße 9
80796 München
pamela.meil@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de



Werdegang:

- 1986-1996: wissenschaftlicher Angestellter an der Fachhochschule Reutlingen, Fachbereich Internationales Marketing
- 1996-2000: 1. Geschäftsführer der GIMA Gesellschaft für integriertes Management mbH, Balingen
- 2000-heute: Vorstandssprecher der 21 LearnLine AG, Freiburg

Schwerpunkte:

- Entwicklung und Management von E-Learning-Projekten

Kontakt:

21 LearnLine AG
Stühlingerstr. 21
79106 Freiburg
info@21ll.com
www.21LearnLine.com



Werdegang:

- Studium der Chemie, Promotion auf dem Gebiet metallorganischer Komplexe
- Mehrere Jahre Leiter mehrerer Entwicklungsgruppen für industrielle Klebstoffe und Dentalmaterialien
- 1994 Prokurist der Thera Patentverwaltungs-GmbH, Bereich Intellectual Property Management in der ESPE-Gruppe
- Seit 1997 Leiter für den Aufbau einer Projektorganisation und F&E Unit und jetzt als Unitleiter für die Bereiche Projektmanagement, New Business Development und Technical Service

Schwerpunkte:

- Diverse Publikationen zum Themenbereich Projektmanagement, New Business Development und Technical Service
- Gastredner an Universitäten und Konferenzen

Kontakt:

3M ESPE AG
ESPE Platz
82229 Seefeld
reinhold.nowak@mma.com
www.3mespe.com

Heinz Oesterle
Projektleitung Learning Campus bei Siemens AG



Werdegang:

- Studium Wirtschaftsingenieur an der TH Karlsruhe
- 1976–1980 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Berufspädagogik, Universität Kaiserslautern
- seit 20 Jahren im Personal- und Bildungswesen

Schwerpunkte:

- Entwicklung von Qualifizierungen im Bereich Projektmanagement im Learning Campus bei Siemens AG

Kontakt:

Siemens AG
Learning Campus
St.-Martin-Straße 76
81541 München
heinz.oesterle@siemens.com

Dr. Klaus Päßler

Managementberater und Action Learning Consultant-Partner beim Team 7



Werdegang:

- Studium der Sportwissenschaft und Psychologie
- Assistent an der Universität Leipzig, Promotion zum Thema „Effizienz der Führungskräfteentwicklung“
- Trainer und Psychologe im Hochleistungssport
- Gründungsmitglied von TEAM 7 und des Action Learning Netzwerkes in Deutschland

Schwerpunkte:

- Interne Führungskräfte-Entwicklung
- Zusatzqualifikationen in General Management und in der Beratung für Organisationsentwicklung

Kontakt:

Team 7 ALC
Mittelstraße 12
56305 Puderbach
K.paessler@team7alc.de



Werdegang:

- Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität Regensburg
- 1992-1996 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Kath. Universität Eichstätt, Ingolstadt
- 1996-1997 Datenbankmanagerin bei GBI, München
- 1997-2000 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Infratest Burke GmbH & Co., München
- 2000-2001 Projektleiterin Data Mining und Marktforschung bei Vereinsbank Victoria Bauspar AG, München
- seit 2001 Programmleitung Marketing und Leitung Marketing am ZWW

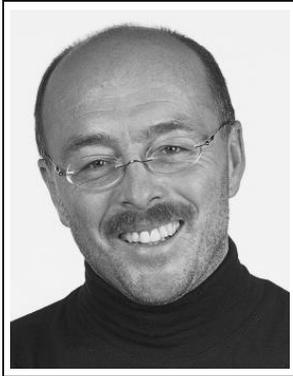
Schwerpunkte:

- Customer Relationship Management
- Marktforschung insbesondere Preis- und Produktforschung
- Dienstleistungsmanagement

Kontakt:

Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer
Universität Augsburg
Universitätsstraße 16
86159 Augsburg
papesch@zww.uni-augsburg.de
www.zww.uni-augsburg.de

**Georg Pfreimer, Dipl.-Oec.
Selbstständiger Berater und Coach**



Werdegang:

- Studium der Ökonomie, Universität Augsburg
- Gastdozent an der Universität Augsburg
- Seit 1996 selbstständiger Trainer und Berater

Schwerpunkte:

- Teamentwicklung, Führung und Kommunikation
- Outdoor-Training
- Projekt-Coaching

Kontakt:

Georg Pfreimer
Soiernweg 4
82467 Garmisch-Partenkirchen
info@linorg.de
www.linorg.de
www.grenzenlos-outdoor.de

Michael Rehm, Dipl.-Päd.
Geschäftsführender Gesellschafter der ZIEL GmbH



Werdegang:

- Studium Universität Augsburg und University of British Columbia
- 15 Jahre Berufserfahrung mit handlungsorientierten Seminarangeboten

Schwerpunkte:

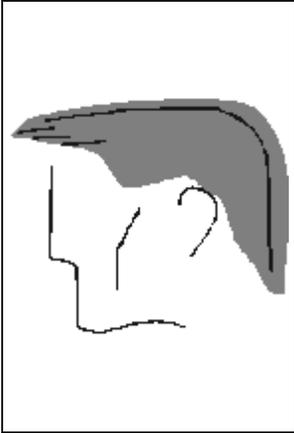
- Teamentwicklung, Führungskräfte-seminare
- Projektmanagementworkshops

Kontakt:

Ziel GmbH
Kirschweg 5
88138 Hergensweiler
michael.rehm@erlebnispaedagogik.de
rehm@ziel.org
www.ziel.org

Bernhard Reichl, Dipl.-Ing.

Leiter Entwicklung und Support der BRainTool Software GmbH



Werdegang:

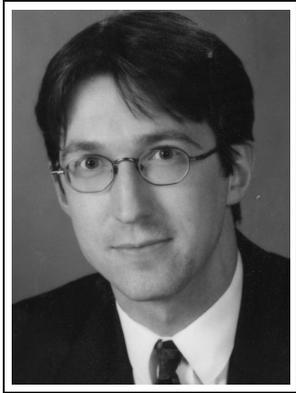
- 1976–81 Maschinenbaustudium mit Schwerpunkt Informatik
- Seit 1981 unterschiedliche Positionen in der deutschen Industrie, hierbei u.a. Leitung mehrerer großer Projekte
- 1992 Entwicklung der ersten Version von A-Plan

Schwerpunkte:

- Koordination der Weiterentwicklung von A-Plan
- Entwicklung neuer Konzepte für Training und Wissensvermittlung im Zusammenhang mit Softwareeinsatz

Kontakt:

BRainTool Software GmbH
Kirchheimer Straße 15
74357 Bönningheim
b.reichl@braintool.com
www.braintool.com



Werdegang:

- Studium „Verfahrenstechnik“ an der RWTH Aachen
- 1995: Eintritt in Hoechst AG, Projektingenieur
- 1998: Clariant GmbH, Leiter Anlagenplanung
- 2000/2001 MBA „Unternehmensführung“, Universität Augsburg
- Seit 2002 bei Industriepark Gersthofen Servicegesellschaft

Schwerpunkte:

- Bau von prozesstechnischen Anlagen für die Chemie und die Lebensmittelindustrie
- Optimierung von prozesstechnischen Anlagen, Produktionsprozessen und Produktionslogistik

Kontakt:

IGS Gersthofen Servicegesellschaft mbH
Ludwig-Hermann-Straße 100
86368 Gersthofen
Ralf.reschke@clariant.com
www.industriepark-gersthofen.de



Werdegang:

- Studium der Nationalökonomie
- Wissenschaftlicher Assistent
- 1969-1975 Leitender Angestellter bei der Siemens AG
- 1975-2003 Professor für BWL mit besonderer Berücksichtigung des Projektmanagements, Universität der Bundeswehr München
- Gründer der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement
- Ehrenvorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement

Schwerpunkte:

- Projektcontrolling
- Risikomanagement in Projekten
- Autor und Mitherausgeber einer Reihe von Standardwerken zum Projektmanagement

Kontakt:

Prof. Dr. Heinz Schelle
Universität der Bundeswehr
Fakultät für Informatik
Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg
schelle@informatik.unibw-muenchen.de



Werdegang:

- Studium Maschinenbau und Funktechnik
- Bis 1998 KSB AG Frankenthal
- Bis 1999 Krauss-Maffei AG München
- Seit 2000 TIMCONCEPT GmbH

Schwerpunkte:

- Total Improvement Management

Kontakt:

TIMCONCEPT GmbH
Clemensstraße 41
80803 München
starke@timconcept.de
www.timconcept.de

Dr. Markus Strobel

Gesellschafter, Institutsleiter imu augsburg GmbH & Co. KG



Werdegang:

- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Studium, Universität Augsburg
- Promotion an der Universität Augsburg zum Thema „Systemisches Flussmanagement“
- Gründung und Leitung des Instituts für Management und Umwelt (imu), Augsburg
- Gastdozent an der Universität Augsburg

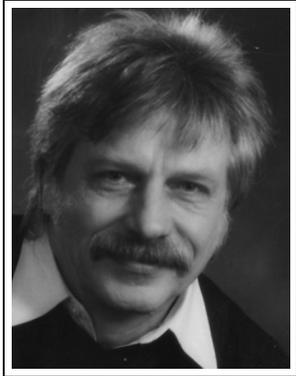
Schwerpunkte:

- Flussorientierte Organisationsentwicklung in Produktionsunternehmen
- Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich Material- und Informationsflussmanagement

Kontakt:

imu augsburg GmbH und Co. KG
Gatzmüllerstraße 3
86150 Augsburg
strobel@imu-augsburg.de
www.imu-augsburg.de

Helmut Strohmeier, Dipl.-Betriebswirt (FH)
Geschäftsführer der Strohmeier & Partner GmbH



Werdegang:

- 1975-1980 Systementwickler
- 1980-1984 IS Leiter
- 1985-1992 Berater, Projektmanager
- seit 1973 selbstständiger Trainer, Autor, Managementberater

Schwerpunkte:

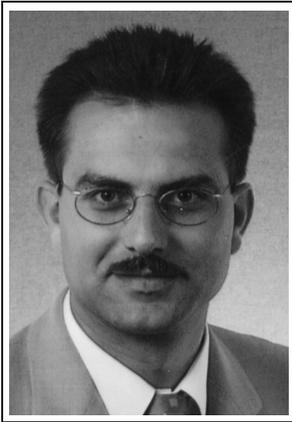
- Projektmanagement
- Organisationsentwicklung
- Aufbau „Lernende Organisationen“

Kontakt:

Strohmeier&Partner GmbH
Am Fischergries 20a
85570 Markt Schwaben
strohmeierpartner@t-online.de
www.pm-projektmanagement.de

Reinhard Wagner, Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm.

Leitung Bereich Seminare & Consulting, Mitglied der Geschäftsleitung der Promind GmbH



Werdegang:

- Studium Elektrotechnik und Betriebswirtschaftslehre
- Seit ca. 9 Jahren in leitenden Funktionen (Personal und Projektmanagement in Ingenieurdienstleistungen) in der Automotive-Branche
- Leiter der GPM-Fachgruppe „Automotive-PM“
- Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der FH Neu-Ulm
- Seit Anfang 2003: Aufbau des Bereichs Seminare & Consulting der Promind GmbH

Schwerpunkte:

- Personal- und Organisationsentwicklung
- Projektmanagement

Kontakt:

Promind GmbH, Seminare und Consulting
Caudidplatz 11
81543 München
reinhard.wagner@promind.de
www.promind.de



Werdegang:

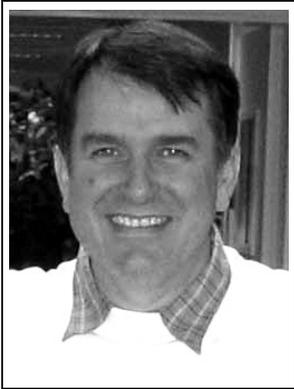
- Studium der Mathematik, Universität Augsburg
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Informatik, Promotion zum Thema „Verteiltes Rechnen“
- Seit 1996 Programmleiter Projektmanagement und Neue Medien am ZWW, stellvertretender Leiter ZWW
- Leiter Mitarbeiterfortbildung der Universität Augsburg

Schwerpunkte:

- Mitgründer des PM-Forums Augsburg im Oktober 2001
- Fachübersetzer und Buchautor zu den Themen Java, XML, Internet
- Electronic Commerce, Datenbanken, Skriptsprachen

Kontakt:

Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer
Universität Augsburg
Universitätsstraße 16
86159 Augsburg
wilhelms@zww.uni-augsburg.de
www.zww.uni-augsburg.de



Werdegang:

- Studium der Sozialökonomie
- Seit 20 Jahren selbstständiger Trainer und Berater

Schwerpunkte:

- Entwicklung eines Konzepts für projektmanagement-gestützte Transformationsprozesse
- Teamentwicklung, Vorstand coaching

Kontakt:

Zaremba Synergie Consulting
Philipp Reis Straße 4-8
63150 Heusenstamm
wilfried@zarembasc.de
www.zarembasc.de

Peter Zeidler, Dipl.-Kfm.
Selbstständiger Trainer und Berater



Werdegang:

- Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln
- 1986-1990 Trainer bei BASF
- 1990-1996 Leiter der Weiterbildung bei Krupp
- Seit 1996 Trainer und Berater für Betriebswirtschaft und Planspiele

Schwerpunkte:

- Kostenmanagement, Bilanz nach IAS und US-GAAP
- Wertorientierte Unternehmensführung
- Unternehmensplanspiel TOPSIM

Kontakt:

Peter Zeidler
Flemmingweg 1
45130 Essen
p.zeidler@t-online.de
www.peterzeidler.de

22 Die Aussteller

Aussteller	Ansprechpartner	Kontakt	Kurzcharakteristik
21 LearnLine AG	Herr Peter Miez-Mangold	Stühlinger Straße 21 79106 Freiburg 0761/202679-0 info@21LL.com www.21ll.com	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovative Qualifizierungskonzepte für Projektpersonal ■ Web-based Training ■ Zertifizierung
ASTA DEVELOPMENT GmbH	Frau Heike Blödorn	Liststraße 22 76185 Karlsruhe 0721/9204641 info@astadev.de www.astadev.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Graphische Projektmanagement-Software ■ Integrierte Ressourcen- und Kostenplanung
Berufliche Fortbildungszentren der Bayer. Wirtschaft (bfz) gGmbH	Frau Gabi Bido	Ulmer Straße 160 a 86156 Augsburg 0821/408020 bido.gaby@a.bfz.de www.bfz.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminare im Bereich Projektmanagement
brainjunction GmbH	Herr Marc Philipp Gösswein	Dircksenstraße 4 710178 Berlin 030/7262658-14 mpgoesswein@brainjunction.de www.brainjunction.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ SHARK- eine Softwarelösung mit Wissensmanagement- und CMS-Integration
BRainTool Software GmbH	Herr Bernhard Reichl	Kirchheimer Straße 15 74357 Bönningheim 07143/9619210 b.reichl@braintool.com www.braintool.com	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexible und preiswerte Projektmanagement-Software ■ Kosten- und Ressourcenplanung ■ Zeiterfassung

Fortsetzung nächste Seite ...

Aussteller	Ansprechpartner	Kontakt	Kurzcharakteristik
Bücher Pustet	Frau Völlger	Karolinenstraße 12 86150 Augsburg 0821/50224-0 buecher@pustet.de www.buecher-pustet.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bücher und Lernmedien zum Thema Projektmanagement
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM)	Frau Antje Funck	Roritzerstraße 27 90419 Nürnberg 0911/3931499 a.funck@gpm-ipma.de www.gpm-ipma.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neutraler Fachverband für Projektpersonal ■ Zertifizierung für Projektmanager ■ Netzwerk für Projektmanager
Dynamis GmbH	Herr Mark Reuter	Landsberger Straße 16 86179 Augsburg 0180/3962647 mark.reuter@dynamis-web.com www.dynamis-web.com	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lehrgang Projektmanagement-Fachmann RKW/GPM ■ Weiterbildung und Schulungen
hab.projekt.coaching	Herr Gerhard Hab	Werner-Heisenberg-Straße 3 86156 Augsburg 0821/4448844 office@hab-projekt-coaching.de www.hab-projekt-coaching.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektmanagement-Beratung, -Coaching, -Training ■ Studie zum Reifegrad des PM in der Region Schwaben
Information Desire Software GmbH	Frau Elke Bischoff	Am Mombacher Kreisel 35 55120 Mainz 06131/62768-10 mail@infodesire.com www.infordesire.com	<ul style="list-style-type: none"> ■ Web-basiertes Projektmanagementsystem für Dienstleister ■ Kosten- und Kapazitätsplanung mit Fakturamodul
INTERMET GmbH	Herr Holger Unger	Fischergasse 16 82362 Weilheim 0881/9306-0 hunger@intermet.de www.intermet.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektmanagement-Software ANTILOPE ■ PM-Beratung ■ Individualentwicklung

Fortsetzung nächste Seite ...

Aussteller	Ansprechpartner	Kontakt	Kurzcharakteristik
Projekt Management Institute – Munich Chapter e.V.	Frau Hildegard Reinsch	Am Wetterbach 97 76228 Karlsruhe 0700/76776347 info@pm.biz www.pmi-muc.org	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgaben, Ziele und Angebot des PMI Munich Chapter e.V.
PM-Forum Augsburg	Herr Dr. Gerhard Wilhelms	c/o Universität Augsburg, ZWW Universitätsstraße 16 86159 Augsburg 0821/598-4019 info@pm-forum-augsburg.de www.pmi-forum-augsburg.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Netzwerk zur Entwicklung der PM-Kompetenz in der Region Augsburg ■ Förderung der Anwendung von Projektmanagement und den Einsatz von effektiven Methoden
Projektron GmbH	Frau Claudia Kedor	Gneisenaustraße 2 10961 Berlin 030/61201398 claudia.kedor@projektron.de www.projektron.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Browserbasierte Projektmanagementsoftware ■ Kosten- und Auftragsverfolgung ■ Einsatz von Projektvorlagen und konsequente Dokumentation
PROMIND GmbH	Herr Reinhard Wagner	Candidplatz 11 81543 München 089/3580510 reinhard.wagner@promind.de www.promind.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminare und Beratung zu Personal-, Organisationsentwicklung ■ Projektmanagement
Siemens AG Learning Campus	Frau Elisabeth Bittner	St.-Martin-Straße 76 81541 München 089/636-33311 elisabeth.bittner@siemens.com www.siemens.com	<ul style="list-style-type: none"> ■ Siemensinterne Qualifizierung für Projektpersonal ■ PM@Siemens Academy

Fortsetzung nächste Seite ...

Aussteller	Ansprechpartner	Kontakt	Kurzcharakteristik
Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	Frau Dr. Gabriele Höfner	Universitätsstraße 16 86159 Augsburg 0821/598-4019 service@zww.uni-augsburg.de www.zww.uni-augsburg.de	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildungsangebote u.a. zu Projektmanagement an der Universität und in Unternehmen
Ziel-Verlag GmbH	Herr Michael Rehm	Kirchweg 5 88138 Hergensweiler 08388/980-664 rehm@ziel.org www.ziel.org	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lernmedien für praktische Erlebnispädagogik ■ Personalentwicklung ■ Trainings ■ Events und Tagungen

23 Portraits

CONSENSA

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., GPM

Die GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. unterstützt seit 1979 als neutraler Fachverband Projektleiter, -mitarbeiter, -controller, projektverantwortliche Führungskräfte und Berater in ihren umfangreichen Aufgaben. Im Mittelpunkt steht die karrierefördernde Aus- und Weiterbildung sowie ein Zertifizierungsprogramm. Die GPM setzt Standards und sorgt dafür, dass Projektmanager die gleiche Sprache sprechen. Die GPM liefert ihren Mitarbeitern die Informationen zu neuen geschäftlichen Kontakten, indem sie den Zugang zum Netzwerk der Projektmanager aus allen Branchen eröffnet.



IGS

ZIEL-Verlag GmbH