

Effizienzsteigerung im Projektmanagement



Projektmanagement heute - viel Feind', wenig Ehr' ?

Jedes Unternehmen, das Produkte oder Maschinen / Anlagen entwickelt und herstellt, hat sich schon mit dem Thema Projektmanagement auseinandergesetzt und dieses auch mehr oder weniger im Arbeitsalltag etabliert. Trotz teilweise nicht unerheblicher Anstrengungen im Projektmanagement sterben aber die klassischen Schwierigkeiten nicht aus:

Die Entwicklung komplexer Produkte wird durch folgende Annahmen beeinflusst:

- Projekt-Endtermine werden immer wieder verschoben. Konventionalstrafen oder andere Projektsonderkosten sind an der Tagesordnung.
- Die Mitarbeiter sind ständig in Task-Force-Trouble-Shoot-Aktionen für termingefährdete Projekte gebunden. Es fehlen die Ressourcen für die Planung und Bearbeitung der neuen Projekte. Die nächsten Terminverschiebungen sind vorprogrammiert.
- Planungsdaten werden in persönlichen, abteilungsbezogenen Dateien verwaltet. Die Systeme enthalten immer nur Teilmengen der Planungsdaten. Ein gesamthafter Überblick über alles steht nicht zur Verfügung.
- Das gewünschte Produkt kostet deutlich mehr als geplant, kann nicht das, was es „eigentlich“ soll, und/oder Reklamationen sind an der Tagesordnung. Die Kunden wandern zum Wettbewerb ab.

Insbesondere in einer Zeit verschärften Kostendrucks und Wettbewerbs ist dies eine mehr als unbefriedigende Situation. Es stellt sich die Frage, wie angemessen Abhilfe geschaffen werden kann.

Wie kann es weitergehen und vor allem besser werden?

Aus 20 Jahren Erfahrung bei Kunden unterschiedlichster Größen und Branchen hat ACTANO, der Spezialist für das Management komplexer und verteilter Projekte, ein spezielles Konzept zur schnellen Erkennung und zielgerichteten Eliminierung von Schwächen im Projektmanagement entwickelt. Dabei geht es insbesondere darum, alle relevanten Einflussfaktoren im Gesamtzusammenhang zu betrachten und das Projektmanagement ganzheitlich im jeweiligen Unternehmen einzubinden. Und genau durch diese umfassende Sichtweise lassen sich Synergien finden, Redundanzen eliminieren, bisher nicht wahrgenommen Schwachstellen entdecken und ausmerzen. Ergebnis ist eine signifikante Reduzierung des Aufwands für das Projektmanagement bei deutlich erhöhtem Nutzen und höherer Akzeptanz im Unternehmen.

Die in der Praxis vielfach erfolgreich umgesetzte ACTANO-eigene Systematik hat vier Fokuspunkte:

- a) **Wirkungsgrad** – Über ein stufenweise abgesichertes Vorgehen ein angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis gewährleisten
- b) **Akzeptanz** – Durch intensive Beteiligung aller Stakeholder die Betroffenen zu Beteiligten machen
- c) **Nachhaltigkeit** – Über eine integrierte Betrachtung der relevanten Schlüsselemente die Passgenauigkeit der Lösung sicherstellen
- d) **Professionalität** – Mit kompetenten Beratern vereinbarte Ziele erreichen

zu a) Wirkungsgrad – Über ein stufenweise abgesichertes Vorgehen ein angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis gewährleisten

Um die gewünschte Effizienzsteigerung im Projektmanagement vom Papier in die gelebte Realität des Unternehmens zu transferieren, sind ein strukturiertes Vorgehen und damit Veränderungen im Unternehmen notwendig. Diese müssen – wie ein Produktentwicklungsprojekt selbst – gut überlegt, geplant und gesteuert sein:

- Jedes Unternehmen hat für ein solches Vorhaben seine speziellen Rahmenbedingungen in Bezug auf mögliche Aufwände, Kosten, Veränderungen etc.
- Jede Veränderung lebt von den Menschen, die sie mittragen – daher ist eine intensive Beteiligung aller relevanten Stakeholder (von Management bis Projektmitarbeiter) von Beginn an ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor.
- Jedes Unternehmen ist einmalig. Eine Standardlösung, ein Patentrezept für alle Unternehmen gibt es nicht. Aber ausgehend von etablierten Standards im Projektmanagement und den umfassenden Erfahrungen von ACTANO findet sich zielgerichtet und schnell die maßgeschneiderte Lösung, die den konkreten Umständen bestmöglich Rechnung trägt.

Zentraler Startpunkt ist eine **Analyse**, die erfasst, wie das Projektmanagement aktuell in der Praxis gelebt wird, wo Stärken und Schwächen in den verschiedenen Abteilungen liegen. Geeignete Instrumente dafür sind beispielsweise Interviews, Fragebögen oder Assessments.

Zusätzlich gilt es, hierbei möglichst umfassend alle Zielstellungen und Anforderungen der verschiedenen beteiligten Anwendergruppen einzuholen – Geschäftsführung, Projektleiter und beteiligte, Linienverantwortliche und Mitarbeiter (ggf. differenziert nach den verschiedenen Abteilungen). Denn nur was explizit als Problem, Zielstellung oder Anforderung bekannt ist, kann dann auch in der Umsetzung sichergestellt werden.

Aus der Bewertung der Ergebnisse in der Analyse erfolgt die Ableitung der notwendigen Veränderungen, die sich dann in der **Konzeption** eines verbesserten Projektmanagements mit optimierten Methoden, Prozessen, Organisationsformen und Systemen wiederfinden. Zusätzlich zum fachlichen Konzept ist ein passendes Vorgehen zur Umsetzung der geplanten Veränderungen zu entwerfen. Beide Konzepte gehen dann in die Diskussion und Abstimmung mit den definierten Zielgruppen und bekommen so den nötigen Feinschliff.

Nach der Konzeptfreigabe folgt die **Validierung** des erstellten Konzepts in der Praxis in begrenztem Umfang – für ein oder mehrere ausgewählte repräsentative Projekte und/oder einzelne Abteilungen/Anwendergruppen. So wird mit eingeschränktem Aufwand ein qualifiziertes „Proof of concept“ erreicht und Aufwand, Nutzen und Akzeptanz können im Vergleich zur bisherigen Arbeitsweise abgeschätzt werden. Die Erfahrung zeigt, dass hier immer wieder trotz guter Analyse und Konzeption weitere Optimierungspotenziale frühzeitig erkannt und mit wenig Aufwand in einer angepassten Konzeption berücksichtigt werden können. Die Validierungsbeteiligten dienen dann später auch zugleich als interne Referenz und Multiplikatoren, wenn es darum geht, im gesamten Unternehmen Akzeptanz für die Veränderung zu finden.

Erst nach der Freigabe der Validierung beziehungsweise des gegebenenfalls modifizierten Projektmanagement-Konzepts erfolgt der Startschuss zum **Rollout** im Gesamtunternehmen. Aufgrund der Vielzahl der Beteiligten ist hier ein detailliert geplantes Vorgehen selbstverständlich. Im Speziellen ist die frühzeitige aktive Information aller Beteiligten für den Erfolg essentiell.

Last but not least ist im **Betrieb** ein unkomplizierter Support der Projektbeteiligten bei allen Fragen rund um das Projektmanagement im konkreten Projektalltag essentiell. Daneben ist ein gelebter kontinuierlicher Verbesserungsprozess auch im Projektmanagement und den dazugehörigen Disziplinen unersetzlich. Denn nichts ist so konstant wie der Wandel. Daher benötigen geänderte Randbedingungen auch unter Umständen immer wieder eine Anpassung der Methoden, Prozesse, Organisation und Systeme.

zu b) Akzeptanz – Durch intensive Beteiligung aller Stakeholder die Betroffenen zu Beteiligten machen.

Jeder weiß, dass viele Veränderungsanstrengungen in Unternehmen an der Akzeptanz der jeweils Beteiligten scheitern. Also gilt es für die als notwendig erkannten Veränderungen (hier: im Projektmanagement), gemeinsam mit allen relevanten Stakeholdern zu analysieren, zu konzipieren und zu validieren. Nur mit der vollständigen Berücksichtigung der gesammelten Interessen aus den verschiedenen beteiligten Ebenen, d.h. vom Management bis zum einfachen Projektmitarbeiter, und den verschiedenen beteiligten Bereichen, d.h. Entwicklung, Fertigung, Qualität, Vertrieb etc., entsteht eine praxisingerechte und tragfähige Lösung. Das setzt allerdings bei allen eine entsprechende Kompromissbereitschaft voraus, aber hier gilt - wie an vielen Stellen auch - „weniger ist mehr“.

Doch nicht alle Widerstände lassen sich mit Kommunikation, Integration oder Kompromissen der Beteiligten überwinden, an der einen oder anderen Stelle ist auch ein klares Statement der Entscheider gefragt. Wegen fehlender Richtungsvorgaben oder unzureichendem Kommitment seitens des Managements ist schon so manche Veränderung in Unternehmen nicht zu dem Erfolg gekommen, den sie „eigentlich“ haben könnte.

zu c) Nachhaltigkeit – Über eine integrierte Betrachtung der relevanten Schlüsselemente die Passgenauigkeit der Lösung sicherstellen.

Integrierte Betrachtung aller Dimensionen

Für ein erfolgreiches Projektmanagement müssen vier Schlüsselemente betrachtet und zu einem Gesamtbild integriert werden. Fehlt davon ein „Puzzlestück“ oder passen die Bausteine nicht zueinander, wird das Projektmanagement nicht das liefern, was es soll.

→ Methoden

Unter den Bereich der Methoden fällt eine Fülle wichtiger Punkte, beispielsweise Projektorganisation, Projektfindung, -auswahl, -auftrag, Gate-Systematiken für die Projektabwicklung, Änderungs- und Risikomanagement. ACTANO legt bei der Methodenauswahl insbesondere Wert auf eine präventive Ausrichtung zur Früherkennung von ggf. auftretenden Schwierigkeiten im Projekt

→ Prozesse

Geeignete Prozesse sind auch im Projektmanagement unverzichtbar. Dazu gehört als wichtigstes ein vollständiger, stimmiger und ausreichend detaillierter Produktentstehungsprozess (für Produktentwicklungen) oder Auftragsabwicklungsprozess (für kundenbezogene Produkte) – nur so wissen alle Projektbeteiligten, was sie wann zu tun haben. Neben diesem Kernprozess gehören aber auch die „eigentlichen“ Projektmanagement-Prozesse zu einer ganzheitlichen Betrachtung beispielsweise bzgl. der Projektstartkontrolle, der regelmäßigen Projektverfolgung und Eskalationsmechanismen.

→ System

Methoden und Prozesse müssen sich in geeigneten Systemen wiederfinden. Oft entstehen gerade aus einer fehlenden oder ungeeigneten Systemunterstützung erhebliche Mehraufwendungen durch Doppeleingaben, Datenredundanz, unklare Datenaktualität etc und daraus insgesamt unnötiger Akzeptanzverlust für das Projektmanagement. Zielstellung ist hier die Verwendung datenbankgestützter Systeme sowie die Schaffung übergreifender Sichten (Multiprojektmanagement) und Eliminierung von Doppeleingaben über einen automatisierten Datenaustausch zwischen den relevanten Systemen.



→ Organisation

Beste Methoden, Prozesse und Systeme helfen jedoch nichts, wenn die Beteiligten im Unternehmen sie nicht leben. Daher müssen Methoden, Prozesse und Systeme klar auf die Bedürfnisse der verschiedenen Nutzer bzw. Zielgruppen ausgerichtet sein – einfache Handhabung für den Anwender und aggregierte Informationen für das Management. Gelebt werden kann Projektmanagement auch nur, wenn die Beteiligten über alle für sie relevanten Methoden, Prozesse und Systeme Bescheid wissen, dafür qualifiziert wurden und bei Fragen zu deren Anwendung – insbesondere bei der ersten Einführung - schnell qualifizierte Antworten bekommen.

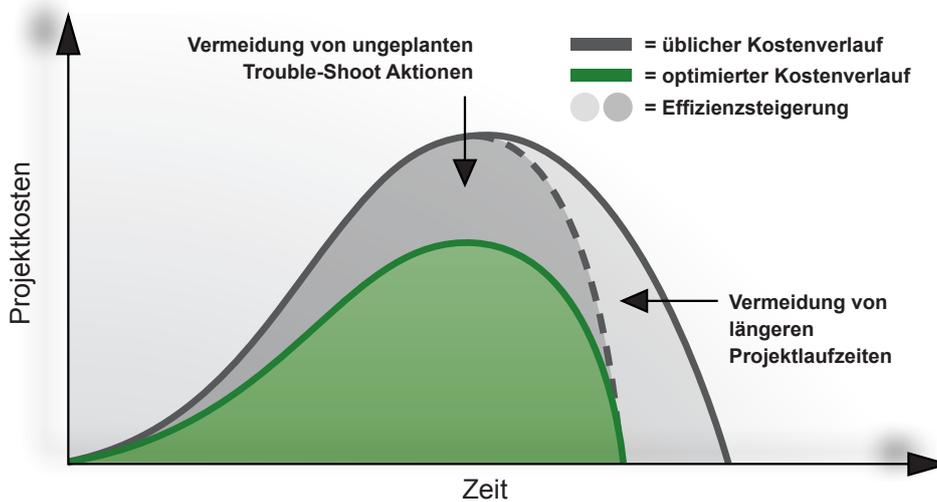
Die konkrete Ausprägung der jeweiligen Schlüsselemente muss jeweils an die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten im Unternehmen angepasst werden – beispielsweise die Komplexität der Produkte, Umfang und Anzahl der Projekte, Anspruch an Innovationsgehalt und Qualität der Produkte.

zu d) Professionalität - Mit kompetenten Beratern vereinbarte Ziele erreichen.

Für so ein komplexes Vorhaben braucht es auch die richtigen Begleiter, jemanden, dem man zu 100 Prozent vertrauen kann, der aber auch ganz wesentlich neutral, sachlich und ohne Emotionen die Sache angeht. Hier sind externe Berater ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn die spezielle Kompetenz und Neutralität ist selten im eigenen Haus vorhanden - oder fällt unter die Rubrik „Prophet im eigenen Land“. Obligatorisch ist dazu die Fachexpertise in den Prozessen, Methoden, Organisationsformen und Systemaspekten rund um das Projektmanagement. Essentiell ist aber genauso das richtige Gespür für die Menschen, deren Bedürfnisse, die jeweilige Situation, den richtigen Umgang mit kritischen Themen. Management und Mitarbeiter brauchen professionellen Rat und Tat von ausgewiesenen Experten – es geht schließlich um eine ganze Menge.

Ergebnis

Am Ende des ganzen Prozesses entsteht so ein Projektmanagement, das bei gesteigerter Akzeptanz mit weniger Aufwand mehr Nutzen erzeugt. So bleibt „nur“ noch die Frage offen, wie viel Einsparung eine solche Veränderung im eigenen Unternehmen konkret ergibt. Die Praxiserfahrungen von ACTANO zeigen eine Reduzierung der Aufwendungen für das Projektmanagement zwischen 20 und 50 Prozent – vorausgesetzt, das Projekt zur Effizienzsteigerung im Projektmanagement setzt auch tatsächlich alle genannten Aspekte um und beschränkt sich nicht nur auf Einzelmaßnahmen.



Kontakt:

ACTANO GmbH

Paul-Heyse-Str. 26-28

80336 München

Tel.: +49 89 206044-0

Fax: +49 89 206044-299

E-Mail: info@actano.de

www.actano.de