

Projekte gelassen realisieren

Fünf Impulse für den Umgang mit Hindernissen im Projektmanagement

In 25 Jahren als Unternehmensberater hat Andreas Steinke viele unterschiedliche Herangehensweisen an die Realisierung von Investitionen kennengelernt. In Form von fünf Tipps fasst er für LT seine Erfahrungen in einem kleinen Leitfaden für ein Projektmanagement mit weniger Reibung zusammen.

Der Anlagenhersteller kann die Maschine erst später als geplant aufstellen, die Schnittstellen entlang der Linie erweisen sich als unzureichend definiert oder der neue Kartonaufrichter kommt nicht auf Tempo: Kaum ein Investitionsprojekt verläuft reibungslos. Unvorhersehbare Hindernisse gehören zum Alltag und lassen sich vorab nicht gänzlich aus dem Weg räumen.

Indem Projektleiter einen koordinierten Rahmen schaffen, sorgen sie dafür, dass Komplikationen die Umsetzung des Vorhabens nicht bedrohen: „Die meisten Investitionsprojekte beginnen mit einem von allen Beteiligten anerkannten Defizit, wie zu geringen Produktionskapazitäten oder gestiegenen Kundenerwartungen an die Produktqualität. Für die erfolgreiche Umsetzung einer sich anschließenden Problemlösung, also des Projektes, ist es jedoch als nächstes absolut wichtig, das angestrebte Ziel so konkret wie möglich zu formulieren“, sagt Andreas Steinke von Schulte, Bender & Partner.

Als Unternehmensberater begleitet er seine Mandanten aus der Lebensmittelindustrie zu den Themen Strategie, Prozessoptimierung, Projekt-Management, Kenndaten und Organisationsentwicklung. Er empfiehlt bei der Planung einer Investition, von Beginn an die richtigen Mitarbeiter ins Boot zu holen: „Definieren Sie in jedem Fall das Projektziel und die erwarteten Ergebnisse mit denjenigen Mitarbeitern, die am meisten am Ergebnis interessiert

sind. Stellen Sie dabei möglichst präzise Fragen: Was wollen wir bis wann erreichen, welche Verpackungsvarianten kommen zum Einsatz, welche Herstellungskosten sollen realisiert werden, mit welcher Effizienz, welcher Ausschusshöhe rechnen wir?“

Diesen Rahmen zu schaffen, sei zwar mühsam – aber es erleichtere im Nachhinein die Umsetzung des Projektes.

Ist das Ziel definiert und der Zeitplan steht, werden Angebote von Lieferanten eingeholt und verglichen. Vor der finalen Vergabe von Aufträgen gilt es letzte technische Details oder aber den konkreten Lieferzeitpunkt zu klären und das Besprochene mit einem Handschlag zu besiegeln. Andreas Steinke rät Projektverantwortlichen, es jedoch nicht dabei zu belassen: „Ein gut durchdachter Vertrag schafft klare Verhältnisse und sorgt für Sicherheit. Dabei geht es nicht um Misstrauen, sondern darum, dass Lieferanten im Projekt Ihre Partner sind. Und diese Partnerschaft funktioniert umso besser, je klarer die beidseitigen Bedingungen besprochen und vereinbart sind.“ Beginnen sollte der Vertrag mit einem eindeutigen Verweis auf die dem Auftrag zu Grunde liegenden Angebote, technischen Spezifikationen, Leistungskennzahlen, Zeichnungen, Gesprächsprotokolle und gegebenenfalls durchgeführten Tests. Weitere wichtige Bestandteile könnten Angaben zu Arbeitssicherheit und Produktsicherheit, After Sales Services oder örtlichen Gegebenheiten sein: „Verweisen Sie darauf,



Mitarbeiter frühzeitig miteinzubeziehen, erleichtert es, Projektziele genau zu definieren und Akzeptanz und Motivation für Neues zu schaffen



„Durch gezielte Impulse gelingt es, Investitionen besser zu koordinieren und mit Hindernissen gelassener umzugehen“, sagt Andreas Steinke

dass sich der Hersteller persönlich mit der Situation bekannt gemacht hat, beispielsweise mit der Statik, dem Einbringen von Anlagen oder der Raumhöhe. Ebenso, dass er die Schnittstellen der an seiner Anlage angrenzenden Maschinen und Einrichtungen selbst mit den jeweiligen anderen Lieferanten regeln wird“, rät Steinke.

Ob völlig überrascht oder vielleicht schon absehbar: Im Laufe des Projektes auftretende Änderungen lassen sich in vier Arten von Basisfaktoren einteilen. Dazu zählen Mensch, Zeit, Kosten und Inhalt. Jeder Projektmanager bewegt sich in einem Koordinatensystem aus diesen Faktoren und wird feststellen: Ändert sich ein Faktor, bewegen sich die anderen ebenfalls. Steinke kennt diesen Effekt aus der Arbeit mit seinen Mandanten nur zu gut: „Verlieren Sie temporär einen qualifizierten Mitarbeiter, kostet die Suche nach Ersatz Zeit und Geld. Wird eine Deadline vorverlegt, ohne zusätzliche Ressourcen in Form von Budget oder Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, wird der Projektinhalt beziehungsweise die Ergebnisqualität darunter leiden.“

Was zunächst selbstverständlich klingt, erweist sich in der Praxis jedoch oftmals als Fallstrick. Gehen Projektleiter und ihr Team davon aus, dass sie überraschende Rückschläge im weiteren Verlauf „schon irgendwie“ wieder aufholen können, wird Steinke hellhörig: „Dies gelingt in den meisten Fällen nicht! Verändert sich einer der Basisfaktoren, rate ich Projektmanagern zu vollständiger Transparenz gegenüber ihren Stakeholdern – und das bis eine Lösung definiert ist.“

Nicht nur in Bezug auf Stakeholder und Lieferanten ist Kommunikation der Schlüssel zu einer erfolgreichen Realisation von Investitionen. Denn damit sich diese im Nachhinein auch auszahlt, sind die späteren Anlagenfahrer und Instandhalter gefragt: „Je nach Komplexität des Projektes sollten Sie die eigenen Mitarbeiter der Produktion und Instandhaltung rechtzeitig einbinden. Nur so schaffen Sie die notwendige Akzeptanz und Motivation, die neue Maschine, Anlage oder Linie zu übernehmen und auf Leistung zu bringen.“ Im Übrigen reduziere dies auch eigene Fehler im Kontext der Anlagenspezifikation. Aus Erfahrung weiß Steinke, dass bei der Endmontage einer Anlage im Werk des Herstellers Mitarbeiter des Projektpartners – im angemessenen Umfang – durchaus willkommen sind. Dies gelte ebenso bei der Montage im Betrieb. „Der Lieferant hat ein eigenes Interesse daran, dass sein Kunde mitmacht. Dadurch wird das gemeinsam definierte Projektziel schneller und sicherer erreicht“, so Steinke.

Um zu jedem Zeitpunkt den Fortschritt und das Budget des Projektes zu überblicken, lohnt es sich, auf ein pragmatisches Instrument zur Selbstkontrolle zu setzen. Wie dies aussehen kann, hängt von der Größe und Komplexität des Projektes ab. „Idealerweise lassen Sie sich von jemandem im Projekt begleiten, der den Projektverlaufsplan aktualisiert. Dieser fasst alle Projektaktivitäten auf einer Zeitschiene zusammen, inklusive der nicht auf Technik bezogenen Ereignisse, wie Mitarbeitertrainings, Anpassung der QS-Dokumente, Regelmeetings, Urlaube.“ Zwar gebe es auf dem Markt ein großes Angebot von Software, mit der diese Aufgabe erledigt werden kann – „eine ordentlich geführte Excel-Datei funktioniert auch, sofern man die Zusammenhänge der Einzelereignisse überblickt und die Konsequenzen versteht, die eine Änderung auf das gesamte Gefüge hat.“

Um das Budget zu kontrollieren, empfiehlt Steinke, Subbudgets einzurichten. Ein Soll-Ist-Vergleich, der die Aufträge den eingegangenen Rechnungen gegenüber stellt, genüge natürlich nicht. Ebenso müssten die vergebenen Aufträge Teil der Betrachtung sein: „Dabei sind Reservebudget oder die für üblicherweise Unvorhergesehenes reservierten Mittel tabu für das Projektteam. Zeit und Geld und deren Noch-Verfügbarkeit können überschaubar auch grafisch dargestellt werden. Eine Grafik vermittelt oftmals die wichtigen Botschaften über eine Situation eindringlicher als eine Ansammlung von Zahlen. So behalten Sie vom Anfang bis zum Ende den vollen Überblick.“

JG ■■■

www.sbp.biz