

Sünden im Projektmanagement

# Stolpersteine als Startblöcke nutzen

Von Ulf Pleissner

*Erfolgsorientierung im Projektmanagement gehört heute zu den erklärten Zielen der meisten Unternehmen. Auf dem Weg zum Erfolg sind jedoch wesentliche Hürden zu überwinden. Erfahrungen leidgeprüfter Projektleiter, Entwickler und Werker zeigen: Erkennbar sind sieben markante Stolpersteine. Um aus dem Stolperstein einen Startblock zu formen, ist für jeden Einzelnen ein eigener Lösungsansatz notwendig.*

Viele Bestrebungen, neue Technologien innerhalb kürzester Entwicklungszeiten und mit einem schnellstmöglichen Serienanlauf zu realisieren, scheitern, weil unterschiedliche Ziele verfolgt werden, diese aber nicht klar kommuniziert werden und deshalb auch nicht unmittelbar erkennbar sind. Aktivitäten zur erfolgreichen Einführung neuer Technologien brauchen jedoch klare Ziele, die für alle Beteiligten transparent sein müssen:

- Die Ziele müssen eindeutig sein.
- Es muss eine nachvollziehbare Strategie erkennbar sein.
- Es bedarf bezifferbarer Vorgaben in Form von real erreichbaren und messbaren Ergebnissen (Deliverables) oder Verbesserungen.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulf Pleissner, Geschäftsführer TMG Technologie Management Gruppe – Markt und Innovation GmbH, Pfingsttalstrasse 90, D-76227 Karlsruhe, Tel. +49 (0)721 82 80 60, www.tmg-karlsruhe.de, info@tmg-karlsruhe.de

## Arglosigkeit

Der Stolperstein liegt in der Unbedarftheit, mit der ohne gemeinsame Ziele und ohne belastbare Planung experimentiert wird. Dies kostet viel Geld, Zeit und Kunden und bedeutet teilweise einen erheblichen Imageverlust.

Handlungsalternativen bieten sich für das Management ge-

## Arglosigkeit als Kardinalfehler

nauso wie für das Projektteam. Die Transparenz kann signifikant gesteigert werden durch die klare Strukturierung sowohl des Produktprogramms als auch des Projektes, durch eindeutig zugewiesene Verantwortung, durch die Vorgabe von klaren, quantifizierten Zielen und durch definierte Zwischenergebnisse entlang einer Roadmap. Kleine überschaubare Teilprojekte können in kurzer Zeit

realisiert werden. Ein periodischer Zielabgleich und die Bewertung des Sachfortschritts halten das Projekt unter Kontrolle und sichern den Erfolg.

## Verharren

Der Stolperstein zeigt sich in der zunehmenden Beharrlichkeit, wenn es darum geht, bisher erprobte Prozesse zu verändern. «Bisher erprobt» heisst, dass alle Verfahren und Abläufe detailliert beschrieben sind. In der Praxis sieht es allerdings oft so aus, dass kaum jemand diese Organisationsdokumente kennt und beachtet, weil im Projekt schlichtweg die Zeit hierfür fehlt. Alle verfügbare Zeit und Energie muss darauf verwendet werden, im aktuellen Fehlerfall das Nichtbeherrschen der Prozesse durch einen hohen Betreuungsaufwand und viel Eigeninitiative zu überdecken, anstatt die Prozesse zu hinterfragen und entsprechend neu zu strukturieren.

Der Lösungsansatz liegt in der Gestaltung neuer Prozesse. Der Einsatz neuer Technologien erfordert eine Veränderung der Abläufe im Unternehmen. Das Verhältnis zu Partnern, Lieferanten und Kunden muss neu überdacht werden. Zunächst soll das systematische Sammeln von Abläufen und Informationen einen zentralen Blick auf die Ist-Situation ermöglichen, bevor mittels Analysen und Zielvorgaben und unter Beteiligung der Projekt-

teams neue Vorgehensweisen effizienter, schneller und flexibler gestaltet werden können.

## Unverständnis (Toleranz, Mitgefühl)

Jeder Bereichs- oder Abteilungsleiter hat bisher bei neuen Entwicklungen das gemacht, was er für richtig hielt. Der Managementmangel zeigt sich in einer zu «verständnisvollen» Führung und somit im Unverständnis der aktuellen Situation. Es herrscht eine bunte Vielfalt, die durch fehlende Koordination gekennzeichnet ist. Jeder Bereich optimiert sich und seine Prozesse, ohne die Rückwirkung auf andere Bereiche zu beachten. Ein markanter Nebeneffekt zeigt sich in der Interpretation der Kundenorientierung. Deren übermässige Betonung führt zu einer nicht vertretbaren Variantenvielfalt, die weder geplant, noch in der ursprünglichen Plattform berücksichtigt wurde.

Neue Technologien und neue Produkte benötigen einen fähigen und energischen Fürsprecher. Da die Einführung neuer Technologien den Wandel des Unternehmens in fast allen Bereichen bedeutet, sollte ein Promotor auf Geschäftsleitungsebene oder ein Lenkungskreis, ausgestattet mit den erforderlichen Befugnissen, diese Rolle übernehmen. Diese wichtige Aufgabe ist Chefsache und darf nicht an untere Chargen delegiert werden. Nur ein unbedingter Rückhalt in der Führung und ein Durchgriff auf die Fachbereiche sichern den Erfolg.

## Unordnung

Die bisher erfolgreich abgewickelten Kundenprojekte haben einen Variantenreichtum und Sonderlösungen hinterlassen, die im Hinblick auf den Erfolg der Projekte als Plattformen und wieder verwendbare Module kommuniziert werden. Die Realität jedoch

zeigt sich als höchst komplexe Technologi Landschaft, die auf divergierende Ergebnisse einer Vielzahl von Projektteams und die Verfolgung unterschiedlicher Roadmaps zurückzuführen ist.

Trotzdem ist die heutige Verwendung dieser Plattformen aus früheren Projekten unentbehrlich, da nur auf diese Weise innerhalb kurzer Realisierungszeiten möglichst schnelle und preiswerte Ergebnisse erzielt werden können. Der Lösungsansatz zielt auf das Aufräumen und soll eine wirtschaftliche Basis zur Einführung neuer Technologien erzeugen. Die bisherigen Technologien müssen auf den Prüfstand:

- Was ist wirklich notwendig?
- Was kann vereinfacht werden?
- Was kann standardisiert werden?

Durch ein schrittweises Vorgehen mit klaren Prioritäten können heutige Schwachstellen saniert werden, notfalls auch mit Ersatztechnologien. Dabei gilt, dass Systeme vorab im Probebetrieb zu testen sind und sie zumindest parallel laufen müssen. Die Methoden und Werkzeuge für die Umsetzung der neuen Technologien und für deren Erprobung werden zentral vorgegeben.

## Inkompetenz

Die Ursache dieses Problems sind unterschiedliche Sichten auf dieselbe Technologie und die Tatsache, dass diese Unterschiede bei der Diskussion nicht berücksichtigt werden. Mangels Wissen werden die Fakten unterschiedlich interpretiert und kommuniziert. An die Stelle der Sachdiskussion tritt so vielfach eine diffuse Diskussion, die sich in die einzelnen Fachbereiche hinein verbreitet.

■ Technikbegeisterte Manager haben sich für komplexe Technologien, Architekturen und Produktprogramme begeistern lassen.

■ Erfolgsorientierte Vertriebsmitarbeiter akquirieren technologisch anspruchsvolle Aufträge.

■ Die Entwicklungs- und Produktionsabteilungen sind schuldig, wenn mit unzureichenden Werkzeugen und mit rudimentärem Verständnis perfekte neue Lösungen gebastelt werden sollen.

Weiterbildung im Sinne eines erfolgsorientierten Projektmanagements bedeutet, dass die am Projekt beteiligten Mitarbeiter und die Führung die gleiche Sicht auf die Dinge haben, das gleiche Verständnis der Technologien und des Umsetzungsprozesses teilen. Für alle neuen technologischen Herausforderungen werden zeitlich begrenzt, Expertenteams für das Lösungskonzept zusammengestellt. Eine Topkraft wird als Führungsspitze benannt, und ein bei Managern und Fachkräften gleichermaßen anerkanntes Projektteam sorgt für gegenseitiges Verständnis:

- Verständnis für die neuen Technologien auf allen Hierarchieebenen.
- Beherrschung des neuesten Standes in der Entwicklung (Tooling).
- Wirtschaftlichste Umsetzung der Technologie in der Produktion.
- Passende Entwicklungs- und Servicewerkzeuge für die Technik.

## Arroganz

Die Technologie- und Architekturplanung wird zusammen mit dem Kunden vorgenommen und dem späteren Angebot zugrunde gelegt. Hierbei wird oft versäumt, diese Entwürfe durch die Entwickler hinsichtlich Plausibilität und Machbarkeit prüfen zu lassen. Ein anderes Problem stellen Termine dar, die gegenüber dem Kunden bestätigt wurden, ohne dass dem Projektteam Gelegenheit gegeben wurde, die Terminstrecke der erforderlichen Arbeitspakete zu überprüfen.

Erst in späteren Projektphasen wird deutlich, dass mangelhaftes Wissen über die technischen Zusammenhänge und falsche Prioritäten den Erfolg gefährden. Die Bedenken und Bedürfnisse derjenigen, die neue Technologien entwickeln und umsetzen müssen, werden nicht gehört oder gering geschätzt. Nicht selten führt die Vernachlässigung

## Fehlende Wertschätzung kostet Geld

der betroffenen Mitarbeiter zum Scheitern des Projektes. Die fehlende Wertschätzung ihrer «Praktikermeinung» wird von den Mitarbeitern als Arroganz empfunden. Es gilt, alle beteiligten Mitarbeiter über die konkreten Geschäftsziele, den Einsatz der neuen Technologien und auch deren Konsequenzen zu informieren. Die Vorteile für jeden Einzelnen als «Problemlöser» müssen klar herausgestellt werden.

Anreizsysteme helfen, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderungen und zur aktiven Mitarbeit zu steigern. Weiterbildung stellt den Umgang mit der neuen Technologie, den neuen Methoden und Prozessen sicher; Mentoren helfen beim Überwinden der internen und externen Barrieren.

## Optimismus

Das Management besitzt einen gesunden Optimismus: 90 Prozent aller Kunden verlangen Produkte auf Basis neuer Technologien, zu günstigeren Preisen als bisher. Dabei ist es kein Geheimnis, dass diese weder wirtschaftlich noch terminlich im erwarteten Horizont entwickelt und produziert werden können. Fast alle Firmen schätzen den erforderlichen Aufwand an Zeit, Geld und

Personal viel zu niedrig ein. Bei der technischen Umsetzung treten jedoch immer wieder Probleme auf, deren Lösung einfach nur Zeit braucht. Eine von vorneherein zu positive Sicht der Dinge führt im Projektverlauf bald dazu, dass Termine überzogen, Mitarbeiter überfordert und Budgets überschritten werden.

In einer grosszügigen Planung müssen Aufwand, Kosten und Zeiten realistisch abgeschätzt werden. Ein klar strukturiertes Projekt mit klar formulierten Einzelzielen und Eckterminen bildet die Basis für eine realistische Planung, während die Aufteilung in überschaubare Teilprojekte die gewünschte Transparenz erzeugt. Im Sinne von kleinen Regelkreisen können für jedes Teilprojekt vorsorglich Risiken einkalkuliert und ein Zeitpuffer zur Lösung unvorhergesehener Probleme eingeplant werden. Für den Notfall sollten Alternativszenarien mit Ablaufplan und Reservekapazitäten vorgehalten werden. Klare Verantwortlichkeiten für die Projektleitung und für die Durchführung von Teilprojekten machen das Projekt steuerbar. Eine angemessene Projektkommunikation stellt die Verständigung und Information sowohl innerhalb des Teams als auch zur Führung sicher.

Die blossen Kenntnis der Stolpersteine reicht nicht aus, um eine Gefährdung des Projektes ausschliessen zu können. Beim Versuch, diesen Stolpersteinen auszuweichen, wird man nicht selten zu erheblichen Umwegen gezwungen, die einen leicht vom geplanten Ziel abbringen können. Besser ist es, wenn man auf impliziten Kenntnissen aufbaut, um die Stolpersteine als Startblöcke nutzen zu können. Implizites Wissen kann man durch lebenslange Erfahrung aufbauen oder mittels eines zeitbegrenzten Coachings durch erfahrene Experten. ■