

► Komplexe Innovationsprojekte managen



Die Triebfeder wirtschaftlichen Erfolgs sind: neue Produkte. Aber viele Unternehmen scheitern daran, diese so wichtigen Projekte für neuartige Produkte umzusetzen. Die Frage, warum dies der Fall ist, beantwortet **Jörg Walter**, Seniorberater bei der TMG Technologie Management Gruppe Karlsruhe.

Neue Produkte sind die Triebfeder wirtschaftlichen Erfolgs. Doch scheitern viele Unternehmen in der Umsetzung von Projekten für neuartige Produkte. Warum ist das so?

Ein Grund dafür ist, dass in den vergangenen Jahren Projekte in der Industrie immer komplexer geworden sind. Unternehmen entwickeln nicht mehr nur einzelne Komponenten, sondern ganze Systeme und müssen dafür die Systemverantwortung übernehmen. Außerdem wird die verfügbare Entwicklungszeit immer kürzer: Es gibt keinen Spielraum mehr für Fehlschläge oder Rekursionen.

An vielen Projekten sind zudem mehrere Unternehmen beteiligt. Oft werden sogar ehemalige Lieferanten zu Partnern. Solche Entwicklungspartnerschaften werden immer wichtiger. Aber sie machen Projekte auch komplexer.

Das alles stellt Unternehmen vor neue, unbekannte Herausforderungen. Es reicht nicht mehr aus, Projekte nach den bekannten Mustern anzugehen. Denn dann scheitern diese Projekte.

Doch Unternehmen können verhindern, dass ihre Projekte scheitern. Sie müssen dazu ihre Organisation und ihre Prozesse den neuen Anforderungen anpassen. Sie brauchen angepasste Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente, mit denen sie die Projekte planen und verfolgen können.

Stichwort Organisation. Erläutern Sie uns den komplexen Sachverhalt: Wer arbeitet warum mit wem zusammen?

Ein Projekt läuft nur reibungslos, wenn alle Bereiche optimal zusammenarbeiten und genau darauf muss die Organisation ausgerichtet sein. Ein gutes Zusammenarbeitsmodell ist unbedingt erforderlich. Dazu müssen teilweise auch Abteilungen ins Projektteam eingebunden werden, die bisher nur wenig mit der Projektarbeit zu tun hatten. Das ist oft keine leichte Aufgabe.

Auch im Projekt muss effizienter und flexibler zusammengearbeitet werden. Über die Schnittstellen zu externen Partnern muss man gleich zu Beginn eines Projektes nachdenken. Und sie sollten klar vereinbart werden. So lassen sich Unklarheiten und Ärger vermeiden. Das kann später viel Zeit kosten.

Auch im eigenen Haus, d.h. im eigenen Projektteam, muss die Arbeit genau abgestimmt werden. Das erreicht man, indem man Arbeitspakete schnürt und genau beschreibt. Und zwar nicht nur die Inhalte, sondern auch wann und wie die Ergebnisse und Teilergebnisse verfügbar sein sollen.

Abgerundet wird das Ganze durch ein einheitliches Kommunikationsmodell. In dem werden alle Berichts- und Eskalationswege vereinbart. Auch externe Partner und Kunden müssen in das Modell integriert werden.

Wenn man komplexe Projekte erfolgreich umsetzen möchte, dann muss man auch die eigenen Prozesse überprüfen. Nur aus gut durchdachten Prozessen entstehen erfolgreiche Projekte. Und nur damit hat ein Unternehmen Erfolg. Prozesse bilden die Spielregeln für den Ablauf der Projekte und sind damit verantwortlich für Effektivität und Effizienz im Unternehmen. Zusätzlich werden angepasste Methoden und

Instrumente benötigt, um Projekte effizient planen und verfolgen zu können. Wenn alle Projektbeteiligten Bescheid wissen, entsteht Transparenz und damit Projekterfolg.

Externe Partner haben für ihre Teilprojekte allerdings oft ihre eigenen Prozesse. Um effizient zusammen zu arbeiten, müssen auch die genau abgestimmt werden. Wie geht man nun mit dieser Situation um?

Wir von der TMG können sie dabei unterstützen. Wir beraten schon seit Jahren Unternehmen bei Planung und Durchführung komplexer Innovationsprojekte. Zuerst planen wir mit dem Unternehmen das Projekt und machen es auf allen Ebenen transparent. Für jede Ebene haben wir geeignete Instrumente und Methoden.

Wie gesagt: Wenn alle Bescheid wissen, wird ein Projekt wesentlich effizienter. Wir unterstützen dabei auch, die Projekte mit externen Partnern abzustimmen und erstellen Regeln für die Zusammenarbeit. Auch dafür gibt es Methoden dies schnell umzusetzen. Je weniger Missverständnisse es gibt, desto erfolgreicher wird ein Projekt.

In Ausnahmefällen planen wir Prozesse komplett neu, damit sie funktionieren. Meist reicht es allerdings, Prozesse anzupassen. Dabei hilft uns unsere langjährige Erfahrung.

Insgesamt ist es wichtig, die vereinbarten Regeln einzuhalten – und die Einhaltung zu überwachen. Das gilt für das ganze Team, vom Projektmitarbeiter über den Projektleiter bis hin zum Management.

Die Sicht eines externen Beraters kann hier viel bewirken. Manchmal ist sie sogar entscheidend.

© TMG Markt und Innovation GmbH 2009