



Stolpersteine als Startblöcke nutzen

U. Pleissner
W. Rühle

Erfolgsorientierung im Projektmanagement gehört heute zu den erklärten Zielen der meisten Unternehmen. Auf dem Weg zum Erfolg sind jedoch wesentliche Hürden zu überwinden. Auf Basis einer Vielzahl von repräsentativen Projekten, die sich vorrangig um die Einführung neuer Technologien oder um die Entwicklung und Platzierung neuer Produkte bemühten, wurden hier die Erfahrungen leidgeprüfter Projektleiter, Entwickler und Werker zusammengestellt: Erkennbar sind sieben markante Stolpersteine im Umfeld des Projektmanagements. Jeder Stolperstein verursacht ein Problem, welches durch einen Managementfehler noch verschärft werden kann. Um aus dem Stolperstein einen Startblock zu formen, bedarf es für jeden einzelnen eines eigenen Lösungsansatzes.

1 Arglosigkeit

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.

Der Kardinalfehler 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.

- Unbedarftes Agieren ohne Ziel und Plan kostet Geld, Zeit und Kunden.

Handlungsalternativen bieten sich für das Management genauso wie für das Projektteam. Ein erfolgreiches Projektteam sollte Allgemeinaussagen des eigenen Managements kritisch hinterfragen: Behauptungen, dass andere es genauso machten oder dass eigene Vorteile dadurch ausgeschöpft werden könnten, sollten konkret belegt und an

messbaren Aussagen festgemacht werden. Das Management sollte hier einen strategischer Ansatz verfolgen, der mit Zahlen, Daten und Fakten unterfüttert ist:

- Welche unternehmerischen Ziele sollen mit dem Einsatz der neuen Technologie erreicht werden?
- Welche Ergebnisse sollen durch den Einsatz der neuen Technologie erzielt werden?
- Welche der traditionellen Wettbewerbsvorteile können verstärkt werden?
- Welche grundlegenden Verbesserungen erhofft man sich?

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.

2 Verharren

Das Festhalten an Traditionen ist in der deutschen Wirtschaft immer noch sehr weit verbreitet. „Das haben wir immer so gemacht“, ist ein Argument, welches in diesen Unternehmen zwischen Linien-Organisationen und Projektmanagement regelmäßig angeführt wird. Daneben erweist sich die Organisation oft als unangreifbare Trutzburg. Um hier einen Wandel zu vollziehen, braucht es eine Strategie, visionäres Vordenken und Macher, die den Wandel vorantreiben.

- Nur wenige Manager denken daran, die eingefahrenen Vorgehensweisen nachhaltig zu verändern. Neue Technologien oder neue Ideen stoßen eher auf Skepsis und Ablehnung als auf Begeisterung.

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 Nicht-Beherrschen der Prozesse durch einen hohen Betreuungsaufwand und viel Eigeninitiative zu überdecken, anstatt die Prozesse zu hinterfragen und entsprechend neu zu strukturieren.

- Das Beharren auf überholten und teilweise chaotischen Prozessen kostet Geld, Zeit und Kunden.

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 Projektteams neue Vorgehensweisen effizienter, schneller und flexibler gestaltet werden können. Pragmatische Ansätze führen innerhalb kurzer Perioden zur Vereinheitlichung von standardisierbaren Prozessen. Eine schrittweise Umsetzung im Unternehmensnetzwerk kann forciert werden.

3 Unverständnis (Toleranz, Mitgefühl)

Jeder Bereichs- oder Abteilungsleiter hat bisher bei neuen Entwicklungen das gemacht, was er für richtig hielt. Er ist der Meinung, die Fachkompetenz läge nun einmal in seinem Bereich, und wenn nicht er, wer sonst könnte eine geeignete Lösung entwickeln. Durch die nicht synchronisierten, unterschiedlichen Aktivitäten entsteht eine komplexe Situation, die eine Neuordnung geradezu verlangt.

- Die Aktivitäten müssen geordnet und bewertet werden, damit sie vergleichbar werden. Diese Vergleichbarkeit muss im Projektteam erlebbar sein.

Der Managementmangel zeigt sich durch eine zu verständnisvolle 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.

- Fehlende Koordination und Kontrolle kostet Geld, Zeit und Kunden.

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 Lenkungsreis, ausgestattet mit den erforderlichen Befugnissen, diese Rolle übernehmen. Diese wichtige Aufgabe ist Chefsache und darf nicht an untere Chargen delegiert werden. Die Umsetzung erfordert eine straffe Koordination durch eine zentrale Stelle, z.B. im Sinne eines Projektes. Nur ein unbedingter Rückhalt in der Führung und ein Durchgriff auf die Fachbereiche sichern den Erfolg.

4 Unordnung

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

komplexe Technologielandschaft, die auf divergierende Ergebnisse einer Vielzahl von Projektteams und die Verfolgung unterschiedlicher Roadmaps zurückzuführen ist.

- Plattformen weisen unverträgliche Überlappungen und deutliche Lücken bei der Verfügbarkeit erforderlicher Komponenten auf.

Fehlende Komponenten in Technikplattformen und Lücken in der Systemarchitektur erfordern einen hohen Sanierungsaufwand. Qualitäts-, Fehler- und Nacharbeitskosten werden meist nicht verursachungsgemäß erfasst und verhindern so eine wirtschaftliche Entscheidung. 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.

- Rudimentäre Technik-Plattformen kosten Geld, Zeit und Kunden.

Der alternative Lösungsansatz zielt auf das erste der „5 S“, bekannt aus den Verbesserungsprogrammen. Dieses erste „S“ steht für Aufräumen (Seiri) 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 Probetrieb 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.

5 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 verbreitert.

- 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.

Viele Entwickler und Produktionsmitarbeiter sind damit beschäftigt, vorhandene Technologien aufwändig zu pflegen und am Leben zu halten. Marktgängige Lösungen werden mit viel Aufwand noch einmal entwickelt und Fehlentwicklungen werden zu spät erkannt, aber dennoch konsequent zu Ende geführt.

- Fehlende Kompetenz in Form von unterschiedlichem oder mangelhaftem Wissen über Technologien kostet Geld, Zeit und Kunden.

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 auf beiden Ebenen. Maßnahmen der innerbetrieblichen Fortbildung mit Fokus auf dem Projektgeschäft können diesen Prozess unterstützend begleiten:

- 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.

6 Arroganz

Die Technologie- und Architekturplanung wird zusammen mit dem Kunden vorgenommen und dem späteren Angebot zugrundegelegt. 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 geringgeschätzt. Nicht selten führt die Vernachlässigung der betroffenen Mitarbeiter zum Scheitern des Projektes.

- Auftraggeber, Projektteam und Führung bestimmen, ob der Einsatz neuer Technologien überschaubar und erfolgreich wird.

Das Übergangenwerden und die fehlende Wertschätzung ihrer „Praktiker-Meinung“ werden von den Mitarbeitern als Arroganz empfunden. Die neuen Technologien können jedoch nur von den Menschen umgesetzt werden, die zurzeit im Unternehmen tätig sind. Menschen wollen informiert, eingebunden und auch ein wenig hofiert werden. Der Wandel hin zu mehr Einbeziehung vollzieht sich meist nur zögerlich.

- Fehlende Wertschätzungen kosten Geld, Zeit und Kunden.

Es gilt, alle beteiligten Mitarbeiter über die konkreten Geschäftsziele, den Einsatz der neuen Technologien und auch deren Konsequenzen zu informieren. Dabei ist es notwendig, zwischen den „alten“ und den „neuen“ Werten zu unterscheiden. Nur eine feinfühligere Differenzierung gestattet die Unterscheidung zwischen den gestrigen „Bedenkenträgern“ und den heutigen „Problemlösern“. Ein

„Bedenkenträger“ nennt das Problem, um auf die Gefahr, die davon ausgeht, aufmerksam zu machen, es aber nicht lösen zu müssen. Der „Problemlöser“ braucht das Problem, um ihm eine Lösung zukommen zu lassen.

- Die Vorteile für den Einzelnen als Problemlöser müssen klar herausgestellt werden.
- Anreizsysteme helfen, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderungen und zur aktiven Mitarbeit zu steigern.
- Kommunikation stellt die Zukunftsvision innerhalb und außerhalb des Unternehmens transparent dar.
- Weiterbildung stellt den Umgang mit der neuen Technologie, den neuen Methoden und Prozessen sicher; Mentoren helfen beim Überwinden der internen und externen Barrieren.

7 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. Doch was beflügelt den Optimismus derart, dass Aufträge dennoch angenommen werden?

- Alte Regeln zur Berücksichtigung von Unwägbarkeiten werden verdrängt.
- Mängel im Projekt- und Risikomanagement werden ignoriert.
- Personalbedarf, Termine und Finanzen entsprechen nicht der Komplexität der Aufgaben.
- Weitgesteckte Kontrollen erlauben „easy going“ und Verschwendung.

Falscher Ehrgeiz und eine übermäßige Bewertung des Faktors Motivation führen zu ehrgeizigen aber nicht realistischen Zielen. „Stretched goal“ heißt einer der Anglizismen, die einen fatalen Optimismus erzeugen und Kundenorientierung sorgt für Motivation im Sinne des Unternehmens.

- Übermäßiger Optimismus bei der Abschätzung von Geld, Zeit und Personal kostet Geld, Zeit und Kunden. In einer großzügigen Planung müssen Aufwand, Kosten und Zeiten realistisch abgeschätzt werden. Gleichzeitig muss in einer straffen Organisation der Projektfortschritt streng kontrolliert werden. Eingebettet in ein erfolgsorientiertes Projektmanagement können die Komplexität der Aufgaben und deren Abhängigkeiten im Team erkannt 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 Führungsspitze muss sich darüber im Klaren sein, dass die Einführung neuer Technologien ein kontinuierlicher Prozess ist und kein einmaliges Projekt.

- Plattformprojekte zielen auf die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur und auf den Aufbau von Know-how.
- Produktprojekte zielen auf die Anwendung der Plattform in kundenspezifischen Aufgabenstellungen.
- Zwischen beiden Projekten sollte ein definierter Zeitraum zur Erprobung der Plattform liegen, um die Komplexität nicht bewusst zu erhöhen.

8 Startblöcke nutzen

Die bloße 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.

Quellen

- [1] Diverse Projekte der TMG; 1997 – 2004
- [2] MÜLLER, E.: Was man alles falsch machen kann auf dem Weg zum E-Business manager magazin; mm 8/2001
- [3] KOTTER, J. P.: Chaos Wandel Führung – Leading Change; ECON-Verlag Düsseldorf, 1997
- [4] COVEY, S. R.: The seven habits of highly effective people; Fireside New York, 1998

Anschrift des Verfassers

Dipl.-Wirtsch.-Ing. ULF PLEISSNER,

Dr.-Ing. WOLFGANG RÜHLE,

TMG Technologie Management Gruppe

Markt und Innovation GmbH,

Pfintzalstraße 90, D-76227 Karlsruhe,

Tel.: 07 21/82 80-60, Fax: 07 21/82 80-6-10,

E-Mail: info@tmg-karlsruhe.de,

www.tmg-karlsruhe.de