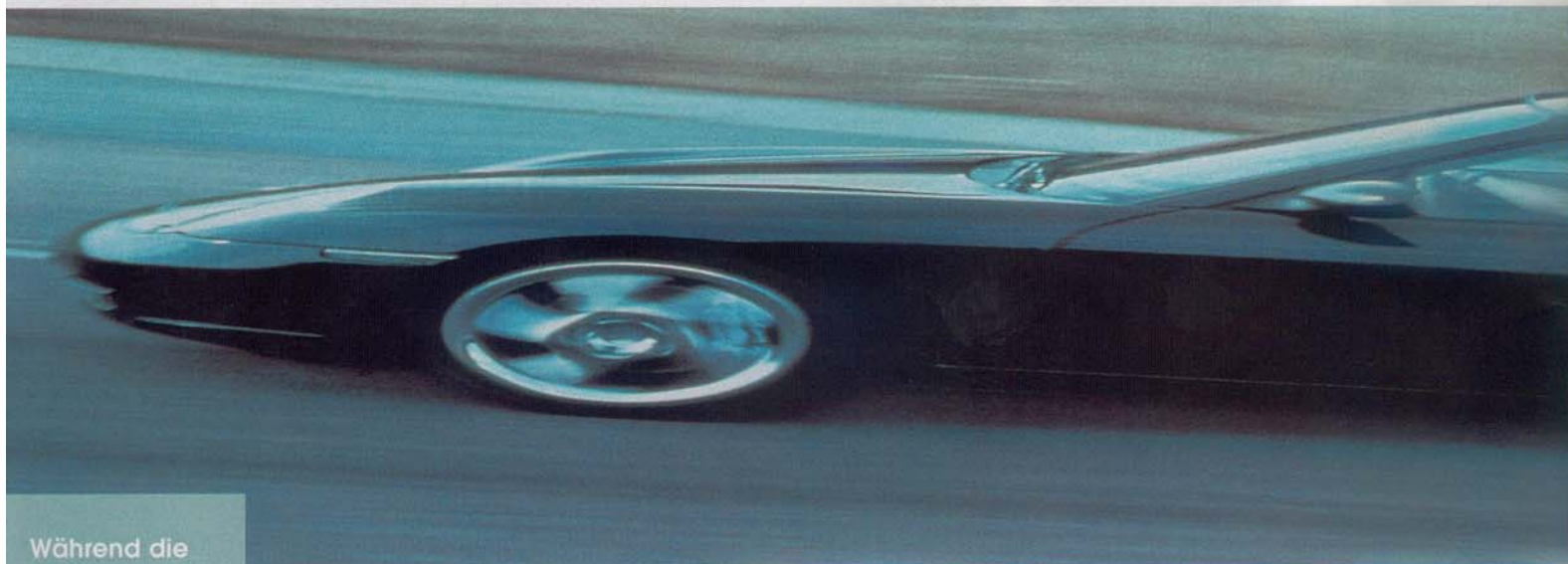


DAS PROJEKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN GEWINNT

SCHNELLER – BESSER –

Die Anforderungen an Unternehmen sind heutzutage ohne Zweifel hoch und sie wachsen an Individualisierung des Marktes immer weiter. Steigender Innovationsdruck sowie immer kürzere Herausforderungen. Wie also können sich Unternehmen vom Vorstand bis zum Mitarbeiter auf



Während die Pharma- und Chemiebranche PM-Tools eifrig nutzt, lebt die Automobilsparte noch in einem geschützten Biotop.

Projektmanagement als Mittel zur Geschäftssteuerung ist eine gute Antwort. Nur: Die Einführung von Projektmanagement ist keine Einzelmaßnahme, sondern ein ganzes Maßnahmenbündel, das Ihr Unternehmen grundlegend verändern wird. Dies alles um sicherzustellen, dass das Unternehmen von Projektmanagement durchdrungen wird. Ein „klein wenig“ Projektmanagement funktioniert nicht, man kann es auch gleich bleiben lassen. Ebenso ist Projektmanagement als Alibi schlecht geeignet – zu aufwändig. Dann lieber gleich richtig – die Konkurrenz hat ja auch schon angefangen. Richtig gelebtes Projektmanagement ist eine hoch effiziente und äußerst profitable Angelegenheit, die allerdings nicht zum Nulltarif zu haben ist.

Hand aufs Herz: Was hat Ihre ERP-Implementierung gekostet? ...und das für erweiterte Buchhaltung?

Unternehmensweites Projektmanagement (Enterprise Project Management, EPM) kann Ihre „Time to Market“ erheblich abkürzen, Teams, die um den Globus verstreut sind, koordinieren, Risiken senken und vorhersagen, wann Sie Ihr Produkt/Projekt fertig stellen können, auch wenn sich die Randbedingungen ändern – kurz, es erhöht Ihre Chancen im Wettbewerb.

Was sind nun die Bausteine erfolgreichen Projektmanagements als Mittel der Geschäftssteuerung?

Der wichtigste Baustein sind die Menschen und Ihre Organisation samt der dazu notwendigen Projektmanagementkultur. Dann die Projektmanagement-Prozesse, die die Qualität des Projektmanagements vom Heldentum des einzelnen Projektleiters in die Organisation transportieren – wiederholbar und transparent. Des Weiteren die Verfahren,

die es ermöglichen, bei den erheblichen Datenmengen großer Multiprojektumgebungen den Überblick zu behalten und pro-aktiv zu zeigen, wo Entscheidungen gefordert sind. Dann noch die Software – gemacht, um Multiprojektumgebungen zu steuern, beliebige Blickwinkel und Abstraktionsgrade für alle beteiligten Interessenlagen aus einem Datenbestand zu liefern und, vor allem, um die Menschen in der Umsetzung der Prozesse zu unterstützen – also die Betroffenen zu Beteiligten an den Prozessen in ihren jeweiligen Rollen zu machen.

Und noch ein „last but not least“: Für die Nachhaltigkeit des Unterfangens muss die Transformationspyramide von oben nach unten gestartet werden. Das Management muss in der Lage sein, Projektmanagement-Resultate regelmäßig einzufordern.

Das projektgeführte Unternehmen verfügt über größere Sicherheit

Kosten sinken! Effizienter


gesichts von Globalisierung, Segmentierung und In-Produktentwicklungszyklen gehören zu den großen diese Anforderungen einstellen?

CHECKLISTE: Leistungen des PM-Tools

Die aufgezeigten Trends sind gleichermaßen für die einzelnen Branchen geeignet und anwendbar, denn die Unterstützung der Prozesse durch ein geeignetes PM-Tool ist unabdingbar für gelebtes Projektmanagement.

Folgende Eigenschaften eines EPM-IT Tools sind notwendige Voraussetzungen zur Unterstützung professioneller Projektmanagement-Prozesse:

- Skalierbarkeit: (Anzahl Anwender, Projekte, Vorgänge, Ressourcen...)
- Strukturen: Anwenderdefinierbare Strukturen in Projekten und projektübergreifend
- Handhabbarkeit: Rollenbasiert abgestufte Toolkomponenten
- Vollständige Multiuserfähigkeit
- Sicher: Leistungsfähiges Zugriffsrechtskonzept, das zwischen globalen und projektspezifischen Zugriffsrechten differenziert sowie rollenspezifische Funktionseinschränkungen erlaubt. Keine Verwendung von Active-X Komponenten bei Web-Komponenten
- Rollenspezifische Datenaufbereitung: Umfassendes, rollenspezifisches Berichtswesen, projektimmanent und projektübergreifend
- Zentraler unternehmensweiter Ressourcenpool
- Integriertes Web basierendes Rückmeldetool
- Managementdaten: Auswertbarkeit von Projekt-Portfolios nach beliebigen Kriterien



bei der Termineinhaltung, stellt Mitarbeiter effizienter für Projekte zur Verfügung, plant Projekte produktiver und schafft seiner Führungsebene mit weniger Aufwand Entscheidungsgrundlagen, deren Auswirkungen vollumfänglich transparent sind und deshalb die Grundlage besserer Entscheidungen sein können.

Man muss kein Hellseher sein, um vorherzusagen, dass in Zukunft neben den Protagonisten der Großindustrie, wie einem globalen Elektrokonzern deutscher Provenienz, viele andere Unternehmen auf diesen Kurs einschwenken – da auch sie konkurrenzfähig bleiben wollen und ihren Aktionären Rechenschaft über den Geschäftsgang ablegen müssen.

Organigramm auf Widerruf

Kaum ein namhaftes Unternehmen, das heute nicht im globalen Maßstab

denken muss. Deshalb bedeutet Projektarbeit heute mehr und mehr, in Teams zu arbeiten, die global verteilt sind. Unabhängig davon, ob es sich bei den Projekten um Entwicklungsprojekte für neue Produkte oder um Bauprojekte handelt, die irgendwo auf der Welt abgewickelt werden. Das Projekt wird zum Unternehmen im Unternehmen: Die Führung des Projektes muss die Projektziele immer im Auge haben, die Führung des Unternehmens die Daten des Projektportfolios. Das Aufbrechen von statischen Strukturen hin zu produkt- und kundenorientierten Einheiten sichert maximale Ausrichtung auf den Kunden, sei es ein externer Bauherr oder die interne Marketingabteilung.

Was will die Praxis?

Ein funktionierendes EPM muss zielgruppenrichtige, konsistente Informationen liefern. Jede beteiligte Rolle

ist also mit den Informationen zu versorgen, die nötig sind, um ein funktionierendes Zahnrad im Projekt- und Geschäftssteuerungsprozess zu sein. Vom Management über Programmverantwortliche, zu Projektleitern, Leistungsmerkmal- oder Abschnittsverantwortlichen bis hin zum Projektmitarbeiter sind alle in die Prozesse mit einzubinden, damit in einem geschlossenen Regelkreis eine durchgängige, funktionierende Lösung aufgebaut und gelebt werden kann. Die IT darf sich hierbei nicht als Hemmschuh herausstellen, sondern muss in ihren Datenmodellen diesen Notwendigkeiten Rechnung tragen.

Bau und Anlagenbau werden seit Jahren durch steigendes Kostenbewusstsein der Kunden herausgefordert. Knappe Termine, hoch pönalisiert, kaum auskömmliche Auftragspreise und Projektkonsortien, die manchmal gemeinsam, manchmal gegeneinander arbeiten, sind die

Rahmenbedingungen, unter denen heute Bau- und Anlagenbauprojekte abgewickelt werden. Wohl dem, der systematisch mitdokumentieren kann, was Ursache und was Auswirkung ist. Eine erhebliche Anzahl von Projekten in diesem Markt wird weder termin- noch budgetgerecht fertiggestellt. Dabei ist entscheidend herauszufinden, wer dafür verantwortlich ist. Getreu der Devise „You get what You pay for“ kann professionelles Projektmanagement das

zeitig erkennen zu können, welche Projekte sinnvollerweise abgebrochen werden sollten und welche mit Priorität voranzutreiben sind. Bei Herstellern von Originata lasten gewaltiger Termindruck und erhebliche behördliche Auflagen auf den Entwicklungsprozessen – nur derjenige gewinnt, der als erster sein Patent einreicht. Die schieren Datenmengen und die gegenseitigen Wechselwirkungen stellen in diesem Umfeld eine erhebliche Herausforderung für

ten geht. Aber Achtung! Trotz aller Kooperation: OEM und Zulieferer sind unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichen Interessenlagen – die Anpassung des firmenübergreifenden Datenaustauschs – möglicherweise unterschiedlich je nach Phase des bearbeiteten Projektes – ist hier ein wesentlicher Faktor, der beeinflusst, wie der Projektmanagement-Prozess gelebt wird. Auch in dieser Industrie fallen massive Datenmengen an, aus denen rollenspezifische Informationen geliefert oder herausabstrahiert werden müssen.

Projektmanagement-Systeme müssen in die Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens integriert werden.

INFO: Projektrealisierung und Methodenkompetenz

Was ist wichtig?

Kompetenz von Projektmanagement-Prozessen über Methoden und Verfahren bis zur Implementierung professioneller Tools, Integration mit anderen IT Systemen und der entsprechenden Ausbildung aller Beteiligtegruppen. Projektmanagement-Lösungen müssen für verschiedenste Ausprägungen geeignet sein. Systeme sind unbestritten ein Erfolgsfaktor, aber Methoden sind nicht minder wichtig: Mittels IEPM, einer Methodik, die Enterprise Project Management in die Geschäftsprozesse integriert, oder mit ICC, integriertem Critical Chain, erzielen Anwender einen erheblichen, messbaren Nutzen für ihre Projekte.

die verwendete Projektmanagement-Informatik dar.

Im Gegensatz zu den vorher genannten heiß umkämpften Märkten agiert die Automobilindustrie auch heute noch in einem relativ geschützten Biotop, aus dem die Konkurrenz durch perfektes Branding herausgehalten wird. „Time to market“ wird jedoch auch hier immer wichtiger: Nicht nur, weil das Käuferpublikum es wenig schätzt, wenn ein neues Cabriolet im Herbst auf den Markt gebracht wird, sondern vor allem, weil das Risiko, gigantische Entwicklungskosten zu versenken umso größer wird, je weiter die Produktentscheidung von der Verfügbarkeit des Fahrzeugs in großen Stückzahlen entfernt ist.

Eine weitere Eigenheit in diesem Markt ist die Bedeutung der Zulieferindustrie. „Simultaneous Engineering“ mit Systemlieferanten über alle Entwicklungsphasen ist nicht mehr wegzudenken. Die Entwicklungsprozesse und die unterstützenden Systeme müssen der Tatsache Rechnung tragen, dass der Entwicklungsprozess firmenübergreifend vonstat-

Claim-Management so unterstützen, dass die Unternehmensinteressen nachhaltig verteidigt werden können. Projektmanagement in diesem Kontext ist wie eine Versicherung – passiert nichts, könnte man der Meinung sein, dass die Aufwendungen für Projektmanagement einzusparen gewesen wären, tritt aber der Schadensfall ein, ist Projektmanagement das Netz unter dem Hochseil.

In der Pharma/Chemiesparte regiert die „Qual der Wahl“ die Projektarbeit. Angesichts der Vielzahl der angestoßenen Projekte, die potenziell zu marktfähigen Produkten führen, muss irgendwann die Entscheidung für die richtigen Projekte fallen. Überblick über die Produktpipeline mit allen Vorhaben, mit ihren unterschiedlichen Stadien ist eine vordringliche Problematik, um früh-

Trends

Management von und mit Projekten wird „State of the Art“ der Unternehmensführung. Hierbei werden die Projektmanagement-Systeme in die wesentlichen Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens integriert. In diesem Falle sprechen wir von Integriertem Enterprise Project Management (iEPM).

Einheitliche Projektmanagement-Prozesse, gleichgültig ob es sich um Kundenprojekte oder um interne Projekte handelt. Komplette Transparenz ist die Grundlage jeder fundierten Entscheidung, deshalb müssen interne und externe Projekt den gleichen Prozessen folgen. Bei Kundenprojekten ist lediglich das Berichtswesen so zu ergänzen, dass den Interessenlagen von Projektdurchführendem und Kunden Rechnung getragen wird.

- Wiederholbarkeit von Projekterfolgen, getrieben durch ausgefeilte Projektmanagement-Prozesse und die IT-Werkzeuge, die diese Prozesse unternehmensweit unterstützen.
- Nachhaltige Verankerung der projektorientierten Organisation. Erfordern von Projektmanagementresultaten durch das Management und rollenbasierte IT-Werkzeuge, die die Datenbasis dafür schaffen.
- iEPM als Frühwarnsystem. Durch zielgruppenrichtiges Berichtswesen werden Störungen in Projekten zu einem so frühen Zeitpunkt sichtbar gemacht, dass rechtzeitig agiert werden kann.

Christoph Eckl