

Projektmanagement in perfekter Harmonie

Kooperatives Projektmanagement. In der industriellen Produktentwicklung verlieren Unternehmen oft kostbare Zeit. Sei es durch unsaubere Abstimmung oder durch ein Projektmanagement, das allzu oft mit der inzwischen enorm angewachsenen Variantenvielfalt nicht mehr Schritt halten kann. Abhilfe schafft das Kooperative Projektmanagement. *von Dr. Rupert Stuffer*

Die Realität in vielen Projektteams sieht heute nicht gerade rosig aus: Projektmanager kämpfen damit, immer mehr Beteiligte – darunter externe Partner oder Dienstleister – unter einen Hut zu bringen, die Produktlebenszyklen werden kürzer und der Druck auf die „Time to Market“ erhöht sich permanent. Mit diesen Anforderungen im Nacken stellen sich folgende grundsätzliche Fragen:

Wie lassen sich Projektpläne erstellen, mit denen sich die Dynamik der Prozesse in der Produktentwicklung abbilden lässt? Wie können Verzögerungen, Terminverschiebungen, neue Deadlines so integriert werden, dass nicht das ganze Projekt aus den Fugen gerät und die Beteiligten den Überblick verlieren?

Bei vielen Unternehmen, die mit herkömmlichen Projektmanagement-Lösungen arbeiten, sind angesichts dieser Forderungen Probleme vorprogrammiert. Das Dilemma: Die Erfahrungen der letzten 30 Jahre belegen eine methodische Stagnation bei Projektmanagement-Tools. Sie sind durch grafische Benutzeroberflächen inzwischen zwar etwas einfa-

cher zu bedienen und integrierte Datenbanken verbessern das Datenmanagement. An der Methodik der Netzplantechnik, der Basis typischer Projektmanagement-Tools, hat sich aber sehr wenig geändert – und dies, obwohl netzplanbasierte Tools selten von mehr als fünf Prozent der Projektbeteiligten akzeptiert werden.

Kommunikation als Schlüsselfaktor

Herkömmliche Lösungen berechnen Termine automatisch. Kommt es zu einer Änderung im Projektplan, zum Beispiel weil eine bestimmte Komponente erst mit einigen Wochen Verzögerung fertig gestellt wird, so verschiebt die Softwarelösung alle damit verknüpften Termine – samt Endtermin – selbstständig nach hinten. Beim Versuch, dieser schwierigen Situation zu entkommen, gehen viele Unternehmen einfach dazu über, auf Abhängigkeiten und Verknüpfungen im System zu verzichten, um so die Komplexität zu reduzieren und um diese Dominoeffekte zu vermeiden. Auf diese Weise werden allerdings nur Symptome künstlich beseitigt, das eigent-

Auf einen Blick

Merkmale des Kooperativen Projektmanagements

- Die Planungs- und Steuerungsverantwortung wird von der Stelle wahrgenommen, die auch die inhaltliche Projektverantwortung trägt.
- Die zentrale Datenbasis liefert für alle Beteiligten – auch standort- und unternehmensübergreifend – aktuelle und einheitliche Planungsstände.
- Eigenverantwortung und dezentrale Regelkreise ersetzen algorithmisch berechnete Sollvorgaben.
- Änderungen werden automatisch an die Beteiligten kommuniziert und durch gemeinsame Abstimmung geeigneter Maßnahmen gelöst.
- Kommunikationsbausteine ermöglichen einfaches und intuitives Vernetzen unterschiedlicher Projektumfänge unter Wahrung der realen Projektverantwortlichkeiten.



Bild: endostock, Fotolia

liche Problem bleibt bestehen. Ein solches Projektmanagement ohne Planungszusammenhänge ist wertlos.

Anders beim so genannten „Kooperativen Projektmanagement“: Ursprünglich entwickelt für die extrem dynamischen Entwicklungsprozesse in der Automobilindustrie, arbeitet diese Methodik mit der Idee eines dezentralen Projektmanagements, bei dem Projektleiter Planungs Eckdaten festlegen, die Detailplanung aber bei Teilprojektleitern und Projektteams liegt. Kommt es zu Veränderungen im Ablauf, die zu Terminkollisionen führen und den Projektablauf gefährden, werden die betroffenen Mitglieder automatisch benachrichtigt.

Diese sind dann gefordert, sich unmittelbar miteinander abzustimmen. Im direkten Austausch lassen sich neue sinnvolle und praktikable Termine festlegen und Prozesse restrukturieren. Eine automatische Terminverschiebung über bestehende Pläne findet nicht statt – dies wäre auch nicht möglich, ohne das komplette Projektmanagement zu sprengen.

CCP unterstützt bei der Lieferantenintegration

Ein Beispiel: Die Fertigstellung eines Kupplungsbauteils ist Voraussetzung für eine Testfahrt mit dem Prototypen eines neuen Motors. Steht diese Komponente nicht rechtzeitig zur Verfügung, dann sollte der Testfahrer seine Ressourcen ebenso neu planen können wie der Prototypenbau.

In der Projektmanagementsoftware RPlan von Actano kann man für solche Fälle beispielsweise festlegen, wann bei derartigen Konflikten bestimmte Aktionen einzuleiten sind und wann es reicht, die Beteiligten einfach nur zu informieren. Das Kooperative Projektmanagement setzt dafür auf die flexibel-informative Verknüpfung von bestimmten Schnittstellenterminen. Diese stellen sicher, dass sich Einzelprojekte

„Kooperatives Projektmanagement ist eine zukunftsweisende Methode.“

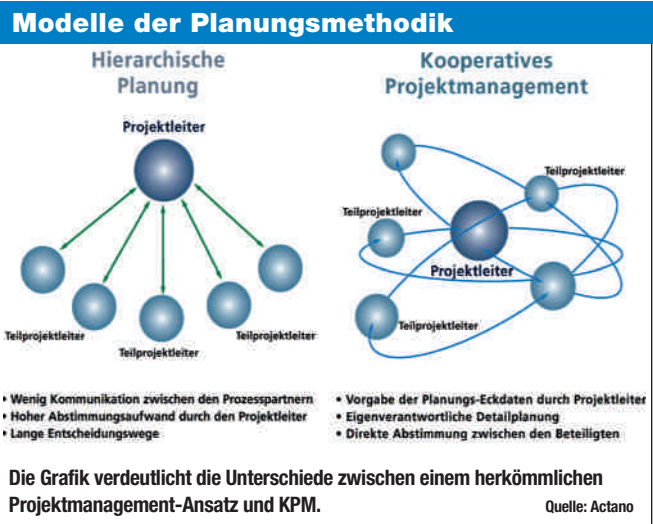
Dr. Rupert Stuffer,
Actano



optimal aufeinander abstimmen lassen. Dafür verknüpfen die Schnittstellenpartner – sowohl innerhalb eines Projekts als auch projekt- und unternehmensübergreifend – ihre projektrelevanten Aktivitäten mit den Aktivitäten ihrer Partner.

In Zukunft erhalten sie dann einen Hinweis, wenn ein Partner diese Aktivität zeitlich verschiebt oder inhaltlich ändert. Termine, die für alle Einzelprojekte verbindlich sind, können bei Bedarf auch fest in der Terminplanung als zusätzliche Meilensteine verknüpft werden. In diesem Fall verändert sich die Vorgabe, die eigene Planung bleibt bestehen und lässt sich dann entsprechend anpassen.

Nicht nur die unternehmensinterne Vernetzung von Projekten ist wichtig. In der Automobilindustrie zum Beispiel übernehmen die Zulieferer einen großen Anteil an der Produktentwicklung. Deshalb ist es entscheidend, auch diese sinnvoll in das Projektmanagement einzubinden. Hier unterstützt Cross Company Planning (CCP). Mit diesem Ansatz



lassen sich Teilplanungen, die parallel in verschiedenen Unternehmen laufen, zu einer gemeinsamen Datenbasis vernetzen.

Dabei wird jeder Teilplan klar seinem Verantwortlichen zugeordnet, der die Hoheit über seine persönlichen Termine behält. Zugleich lassen sich die eigenen Pläne zielgerichtet in die Planungslandschaft des Partners integrieren, um den aktuellen Planungsstand projektweit zu synchronisieren.

Zukunftsweisende Methode

Kommt es zu Problemen im Projektablauf, so lassen sich auch diese mithilfe von Kooperation und Kommunikation lösen. Während herkömmliche Lösungen lediglich rückblickend Alarm schlagen, informiert RPlan von Actano über automatische Benachrichtigungen und Warnfunktionen auch die von den Folgen betroffenen Projektmitglieder. Außerdem lässt sich individuell festlegen, wer bei welchem Konflikt eine bestimmte Aktion einleiten und entsprechend alarmiert werden muss.

Fazit: Unternehmen müssen sich nach neuen Projektmanagementlösungen umsehen, da die meisten herkömmlichen Tools nicht der heutigen Projektwirklichkeit mit verteilten Teams und Multiprojektlandschaften gerecht werden. Neue Projektmanagementansätze sind gefragt, die die veränderten Formen unternehmensinterner als auch firmenübergreifender Zusammenarbeit abbilden und steuern können.

Das Kooperative Projektmanagement ist eine zukunftsweisende Methode, die sich bereits vielfach in der Praxis bewährt hat – sei es bei Autoherstellern und Zulieferern, im Maschinen- und Anlagenbau oder in der Luft- und Raumfahrtindustrie.

Actano ist Anbieter von Komplettlösungen für die nachhaltige Optimierung des Produktentstehungsprozesses. Mit Lösungen aus IT- und Beratungsleistungen und der Projektmanagementsoftware RPlan ist es möglich, Entwicklungszeiten zu verkürzen und Kosten signifikant zu senken.

ke-webCODE www.konstruktion.de

Actano www.actano.de

Code eintragen und go drücken **ke10890**