ZEIT FÜR PROJEKT-MANAGEMENT AUF ZEIT

Unternehmen stehen oftmals vor der Situation, aufgrund von (temporären) Ressourcenengpässen oder aufgrund von Krisensituationen in Projekten, möglichst schnell und unkompliziert für eine befristete Zeit (externe) Projektmanager zu benötigen. Im diesem Artikel möchten wir skizzieren, welche Vorteile entstehen können, wenn man externe Projektmanager auf Zeit unter Vertrag nimmt und welche Punkte es dabei zu beachten gilt. Und: Wir lassen Sie ein wenig in die (Projekt-)Welt von drei unserer Projektmanager auf Zeit eintauchen.

Stefan Plank

Was ist Projektmanagement auf Zeit

„Management auf Zeit“ oder „Interim Management“ steht für eine zeitlich befristete Art des Managements innerhalb einer Linienposition, in der Regel mit einer gewissen Ergebnisverantwortung. Entstanden in den 1970er Jahren in den Niederlanden und in den 1980er Jahren in Großbritannien, ermöglichte es eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, um auf Marktveränderungen schneller reagieren zu können und in Krisensituationen innerhalb eines Unternehmens schnell auf (externe) Experten zugreifen zu können: einfacher und unkomplizierter, ohne Rücksichtnahme auf lange Kündigungsfristen, diverse Ansprüche, etc.

”

Ein Expertenblick von außen soll helfen, eine verworrene, kritische Situation rasch zu analysieren.

Ähnlich gestaltet sich auch „Projektmanagement auf Zeit“. Hier erfolgt eine temporäre Abstellung von Projektleitungs-Ressourcen zur vollverantwortlichen Abwicklung eines Projektes, eventuell auch von mehreren Projekten. Eine weitere Möglichkeit bietet die Abstellung von sogenannten Projektmanagement-Assistenz-Ressourcen. Hierbei bleibt die Rolle des Projektleiters im Unternehmen, dieser wird jedoch von einem Projektmanagement-Assistenten unterstützt, der sich u.a. um die Aktualisierung der Projektpläne (Kosten, Ressourcen, Termine, etc.), die Erstellung des monatlichen Projekt-Reports sowie um die Nachverfolgung von Aufgaben, etc. kümmert.

Der Bedarfsfall – wann macht Projektmanagement auf Zeit Sinn

Betrachten wir zunächst mögliche Beweggründe, die externe Projektunterstützung erforderlich machen. Aus unserer Erfahrung gibt es hier vier Situationen:

- Mangelnde Projektleitungsressourcen
- Mangelnde Projektmanagement-Erfahrung im Unternehmen
- Mangelnde Fachkompetenz für ein größeres Vorhaben
- Krisensituationen in Projekten

In jenen Unternehmen, die ihr Geld vorwiegend in der Abwicklung von Kundenprojekten verdienen (z.B.: Bau, Anlagenbau, Automation, IT, etc.), kann es bei vollen Auftragsbüchern dazu kommen, dass zu wenig erfahrene Projektleiter zur Verfügung stehen. Es gibt aber auch Unternehmen, zumeist eher im KMU-Bereich, deren Geschäftsgebiet nur sehr eingeschränkt mit (komplexen) Projekten zu tun hat, oftmals Firmen im Dienstleistungssektor, Behörden bzw. sehr produktions- und/oder vertriebsorientierte Betriebe. Im Falle eines größeren Auftrages gibt es in solchen Organisationen dann ganz einfach niemanden, der für dessen Umsetzung in Frage kommen könnte.
Im dritten Szenario beschäftigen sich Unternehmen zwar mit Projekten und sind im Bereich Projektmanagement grundsätzlich ganz gut aufgestellt, haben jedoch in einem bestimmten Vorhabensbereich keine Fachkompetenz. Ein Beispiel: Ein Unternehmen im Elektronikbereich möchte seine Produktionsstätten erweitern. Es verfügt zwar über Erfahrung und Kompetenzen bei der Umsetzung von Projekten in der Entwicklung und Herstellung von Elektronikprodukten, nicht aber bei der Planung und Koordination des Baus einer Produktionshalle und -anlage.
Die vierte Situation beschreibt den Bedarf an externer Projektunterstützung aufgrund einer Krisensituation in einem laufenden Projekt. Hier soll der Expertenblick von außen helfen, eine verworrene, kritische Situation rasch zu analysieren, mithilfe von organisatorischen und inhaltlichen Maßnahmen zu stabilisieren und in weiterer Folge wieder in den Griff zu bekommen.

Als nächstes möchten wir die durchaus positiven „Nebenwirkungen“ des Einsatzes von externen Projektleitern beleuchten.

Warum sich Projektmanagement auf Zeit auch nachhaltig bezahlt macht

In vielen Unternehmen gibt es eine „natürliche Hemmschwelle“, kritische Verantwortungsbereiche an Unternehmensfremde zu übertragen. Und das ist auch gut so. Dahingehend empfiehlt sich eine sehr kritische Betrachtung der Sachlage. Als nachteilig gesehen werden könnte der Umstand, dass sie die Steuerung einer vielleicht strategisch wichtigen Aufgabe sowie etwaiges Kern-Know-how an jemanden „Fremden“ übertragen. Dieser könnte scheitern. Oder, nach getaner Arbeit, viel Know-how aus dem

Unternehmen mitnehmen. Diese Betrachtung ist berechtigt. Nur, dasselbe kann ihnen mit „internen“ Ressourcen ebenfalls passieren.

Die Frage lautet daher: Welche Vorteile können Sie beim gezielten Einsatz von externen Projektleitern erzielen? Hier ein paar Denkanstöße, bzw. Punkte, auf die Sie bei der Beauftragung externer Projektmanager achten sollten:

Methodenkompetenz im Projektmanagement nach internationalen Standards
Wir sprechen hier von Projektmanagern, die die gesamte Tonleiter im Projektmanagement spielen können und wissen, welche Instrumente wann und in welcher Intensität zum Einsatz gelangen, um im Projekt Transparenz herstellen zu können. Im besten Fall können Sie hier vom Know-how ihres externen Projektmanagers mitprofitieren und dieses gegebenenfalls in ihr Unternehmen transferieren. Zu beachten: Verfügt die Person über eine Projektmanagementzertifizierung (idealerweise nach PMI® oder IPMA®)?

Sozial- bzw. Führungskompetenz
Durch langjährige Praxiserfahrung sollte die Fähigkeit vorhanden sein, ein Team bilden zu können, ein „Wir-Gefühl“ zu etablieren, zu führen, zu motivieren, Verbindlichkeit herzustellen.

Inhaltliche Kompetenz
Neben der Methoden- und Sozialkompetenz ist darauf zu achten, dass der externe Projektleiter auch über Branchenerfahrung bzw. über gewisse Fachkompetenz im inhaltlichen Bereich des Projektes verfügt. Es muss bzw. sollte sich dabei nicht um einen Expertenstatus handeln – ein Programmier-Experte ist schließlich nicht automatisch auch ein guter IT-Projektleiter – aber man sollte zumindest „dieselbe Sprache sprechen“. Es würde daher eher wenig Sinn machen, einen Forschungsprojektleiter aus dem Pharmabereich ein großes Anlagenbauprojekt leiten zu lassen.
Zu beachten: Welche Projektreferenzen in der Branche / in dem Fachbereich können vorgewiesen werden?

Umgang mit den gängigsten Projektmanagement-Software-Tools
Wenn Sie bereits über eine Projektmanagement-Software verfügen, sollte der externe Projektleiter dazu ehestmöglich, im besten Fall sofort, anschlussfähig sein.
Für den Fall, dass ein Unternehmen über keine PM-Software verfügt, sind unsere Projektleiter auch gewappnet: Sie sind mit dem von pmcc tools entwickelten PM-Tool project handbook ausgestattet, mit dem sie sehr einfach und effektiv Projekte planen und steuern können.

Sofortige Einsetzbarkeit sowie transparente und planbare Kosten
Projektmanager auf Zeit zeichnen sich durch Flexibilität und eine gewisse Anpassungsfähigkeit aus. Es gilt, sich möglichst schnell in ein Unternehmen zu integrieren, ohne dabei bei Bedarf die Fähigkeit einer außenstehenden Betrachtung von Situationen zu verlieren. Die Kosten für ihren Einsatz sind plan- und vorhersehbar.

Und nun lassen wir Sie ein wenig eintauchen in die (Projekt-)Welt von Martin Grasl, Ronald Hanisch und Christoph Wurzer, drei unserer heute ca. 20 Projektmanager auf Zeit, die derzeit in sehr herausfordernden Projekten bei unseren Kunden im Einsatz sind.

Krisenmanagement im Kundenprojekt

Martin Grasl ist seit November des Vorjahres als Interim Programm-Manager bei einem internationalen Konzern im Sicherungstechnikbereich tätig. Dort leitet er ein Kundenprogramm in einem CEE-Land, welches in fünf Projekte gegliedert ist. Das Programm in Schieflage zu übernehmen war (und ist) für Martin Grasl eine wahre Herausforderung. Eine große Aufgabe in seiner Rolle als Programm-Manager ist es, dieses komplexe Programm mit länderübergreifenden Liefergütern und anfangs unklarer Abgrenzung, sowohl organisatorisch, als auch inhaltlich, in einen strukturierten Aufbau und Ablauf zu bekommen und vor allem auch die unterschiedlichen Stakeholder, darunter Konsortialpartner, und deren (unausgesprochenen) Interessen zu berücksichtigen und miteinzubeziehen. Sein Einstieg fand zu einem Zeitpunkt statt, als bereits absehbar war, dass die Projekte nicht die vertraglich vereinbarten Meilensteine erreichen können und daraus resultierend Pönalzahlungen in Millionenhöhe sowie negative Auswirkungen auf zu-

künftige Ausschreibungen in diesem Markt folgen können.

„Die rasche Einarbeitung in das sehr spezifische Umfeld der Sicherungstechnik war eine Herausforderung für mich“, meint er, „vor allem, um Probleme klar benennen und daraus Maßnahmen gezielt ableiten zu können. Die klare Definition meiner Rolle mit Aufgaben und Kompetenzen und die Heranführung an das Team seitens des Programmauftraggebers haben positiv zu einem guten und raschen Einstieg beigetragen.“ Der Weg zu einem erfolgreichen Abschluss ist noch ein weiter und steiniger, die Basisarbeit dafür ist aber bereits erfolgt.

Produktion & Logistik

Ronald Hanisch ist seit September 2014 bei einem Kunden im Automotive-Bereich tätig und leitet dort eine ganze Reihe von Projekten, die im Rahmen interner Umstrukturierungen an mehreren Produktionsstandorten durchgeführt werden. Diese Projekte, die in ein übergeordnetes Strategie-Programm eingebunden sind, haben den Auftrag, die Produktion nach dem „Lean-Gedanken“ aufzustellen, das heißt vom Rohmaterial bis hin zum fertigen Produkt. Dabei erfolgen Umstellungen von Produktionslinien bei vollem Betrieb. Für jedes Produkt müssen Kundenfreigaben eingeholt werden und entsprechende Vorläufe geschaffen werden, was bei hoher Auslastung schwierig ist und den größten Kostenfaktor bedeutet. Die Umstellungen sind vergleichbar mit einem Domino-Spiel: Wenn eine Montagelinie oder Maschine verlagert werden soll, muss diese Fläche auch erst freigeräumt werden. Die darauf befindlichen Anlagen werden dann in bestehende Anlagen integriert, was wieder zu einem neuen Projekt wird usw. Temporär müssen manche „Nicht-Produktionsanlagen“, wie z.B. Trafos, entweder außerhalb der Produktionshallen oder in die Höhe, auf Podeste, gestellt werden.

„Mit den ganzen Umstellungen überlegen wir uns gleichzeitig, welche Optimierungen in die bestehenden Produktionsprozesse einfließen können, ohne dadurch die Dauer des Produktionsstillstandes, der durch die Verlagerung verursacht wird, zu verlängern.“
Als externer Projektmanager fühlt er sich seitens des Kunden sehr gut integriert und aufgenommen. Das Arbeitsklima erlebt er als bemerkenswert gut: „Es macht Freude mit den Kollegen und Kolleginnen zusammenzuarbeiten und diese hochkomplexen Projekte intensiv zu planen und mittlerweile seit fast schon eineinhalb Jahren erfolgreich zur Umsetzung zu bringen.“

Projektmanagement-Assistenz im Großanlagenbau

Christoph Wurzer ist zertifizierter Projektmanager nach IPMA®. Als Projektmanagement-Assistent begleitet er seit ca. 2,5 Jahren ein riesiges Anlagenbauprojekt in einem Stahlproduktionsunternehmen.
Das Projekt mit einer Investitionssumme von über 100 Mio. Euro bietet zahlreiche Herausforderungen, wie z.B. die Logistik, um Bau- und Montagetätigkeiten auf einer Anlagenlänge von über 700m optimal zu koordinieren. Dabei entwickelte er gemeinsam mit dem Projektteam Prozesse und Tools, um alle relevanten Informationen möglichst rasch und nachvollziehbar für das Projekt nutzbar und verfügbar zu machen.

„Dem Kunden war es von Anfang an wichtig, mich als vollwertiges Mitglied in das Projekt zu integrieren.“ Somit wurde das notwendige Vertrauen geschaffen, um dieses Großprojekt gemeinsam erfolgreich umsetzen zu können.

Ing. Stefan Plank, MSc
Managing Partner

M 0043/664/813 00 54
E stefan.plank@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

pmcc