

ZDF statt RTL

Exzellentes Projektmanagement in der Brauindustrie

Was früher einfach so nebenbei zum Tagesgeschäft bearbeitet worden ist, bedarf in dem heutigen, immer komplexeren technischen Geschäftsumfeld einer fundierten Planung und strukturierten Umsetzung. Ansonsten ist das Risiko sehr hoch, dass einem die Kosten aus dem Ruder laufen, versprochene Leistungen nicht erbracht werden können und vereinbarte Termine verschoben werden müssen. Abhilfe kann ein seriöses und exzellent betriebenes Projektmanagement schaffen: Das Setzen von klaren Zielen, die SMART zu formulieren sind, und deren konsequente Verfolgung mittels praxistauglicher Methoden.

Kennen Sie das nicht auch? Ein großer Event steht an, beispielsweise die Jubiläumsfeier einer Brauerei oder die Einführung eines neuen (Biermisch-)Getränks, für das eine Erfolg versprechende Marketingkampagne zu lancieren ist. Doch wie geht man das Ganze an?

Bis dato werden in der Praxis derartige Vorhaben oftmals einfach so nebenbei zum Tagesgeschäft gestemmt oder gar überhastet angegangen. Nach der ersten Anfangseuphorie wird man recht schnell von der Realität eingeholt: Das zu Beginn festgelegte Budget ist bereits nach

Dr. Marco Benkert



Der Autor hat nach Ausbildung zum Fallschirmjägeroffizier sein Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften mit Prädikatsexamen abgeschlossen (Diplomarbeitsthema: Strukturanalyse des namibischen Biermarkts). Anschließend war er als Verbindungs-/Projektoffizier, unter anderem in Afghanistan, tätig. Nach Beendigung seiner zwölfjährigen Verpflichtungszeit schloss er sein Promotionsverfahren zu dem Themengebiet „Bierbesteuerung in Deutschland“ erfolgreich ab.

Dr. Benkert verantwortet seit mehr als sechs Jahren internationale Systemprojekte (Groß-/Multiprojektmanagement), ist zertifizierter Senior Projektmanager der GPM und Trainer für Projektmanagement an der Doemens Akademie.

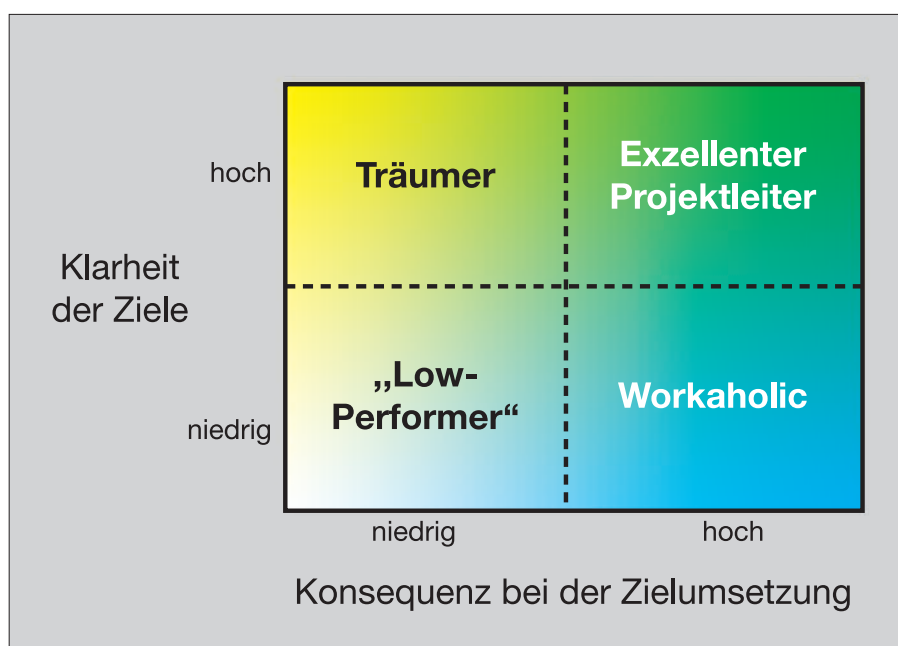


Abb. 1: Herleitung des Exzellenzbegriffs (Quelle: Eigene Abbildung)

kürzester Zeit verbraucht, gesteckte Terminziele können nicht eingehalten und vereinbarte Leistungen nicht erbracht werden. Und als ob das nicht alles schon genug wäre, kommt es auch noch zu zwischenmenschlichen Spannungen, weil sich aufgrund der fortgeschrittenen Zeit die versprochenen Erwartungen wohl nicht mehr erfüllen lassen.

Also wird improvisiert, was dazu führt, dass die Kosten in die Höhe schnellen, Termine (soweit möglich) verschoben werden müssen und Abstriche bei den Leistungs- oder Qualitätszielen hinzunehmen sind. Von der

daraus resultierenden Stimmung bei den betroffenen Mitarbeitern und Kollegen einmal ganz zu schweigen ...

Von der Improvisation zum Projekt

Dabei hätte man das Ganze anders angehen können; nämlich in Form eines Projekts. Laut DIN 69901 ist ein Projekt „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel:

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen,
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation“.

Zäumen wir diese auf den ersten Blick trocken wirkende Definition von hinten auf und beginnen mit der projektspezifischen Organisation. Erfolgskritisch für Vorhaben – wie zum Beispiel die Renovierung einer Braustätte – ist die Festlegung eines Projektleiters, der die Ergebnisverantwortung sowie -verpflichtung für Budget-, Termin- und Leistungsziele innehat. Er ist hierfür zu mandatieren und mit entsprechenden Befugnissen gegenüber den anderen Mitarbeitern, seinen Teammitgliedern, zu versehen.

Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt und gegenüber der Belegschaft und den sogenannten Stakeholdern¹⁾ kommuniziert, bietet der Fragekatalog (siehe nebenstehenden Kasten) eine strukturierte Herangehensweise, ein Projekt seriös anzugehen, effektiv und effizient umzusetzen, professionell zu überwachen sowie erfolgreich abzuschließen.

Um diese Punkte abarbeiten zu können, sind neben einer gewissen Lebens- und Berufserfahrung auch grundsätzliche Projektmanagementkenntnisse und -kompetenzen notwendig. Für die Methoden des Projektmanagements (PM) gibt es mittlerweile diverse Qualifizierungsstandards. In Deutschland konzentriert sich der Zertifizierungsmarkt auf die zwei großen Schulen des Projektmanagements: Einerseits auf das amerikanische „Project Management Institute“ (PMI) und andererseits auf die deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).

¹⁾ Als Stakeholder werden Personen oder Personengruppen bezeichnet, die am Projekt beteiligt, am Projektablauf interessiert und vom Projekt betroffen sind.

Strukturierte Herangehensweise an ein Projekt

1. Projektanforderungen & -ziele

- Welche grundsätzlichen Anforderungen und Auflagen gibt es an unser Projekt?
- Welche Budget-, Termin- und Leistungsziele muss ich beachten?
- Wie kann ich unsere Ziele SMART formulieren?

2. Projektorganisation

- Welche Projektorganisationsform ist für unser Projekt geeignet?
- Wer ist für was zuständig?
- Wie gestalte ich die Kommunikation an meine Kollegen und unseren Chef?

3. Projektumfeld

- Wer sind die wichtigsten Projektbeteiligten und wie kann ich diese für unser Projekt gewinnen?
- Welche Risiken muss ich beachten und wie bewältige ich diese?

4. Projektphasen & -strukturen

- Wie kann ich unser Projekt griffig strukturieren?
- Wie delegiere ich wirksam mithilfe von Arbeitspaketen?
- Wo liegt der kritische Pfad in unserem Projekt?

5. Projektablauf & Terminplanung

- Wie überführe ich meinen Ablaufplan in einen möglichst realistischen Terminplan?
- Können noch alle Vorgänge und Arbeitspakete in der Zeitplanung untergebracht werden?
- Wie kann ich meinen Terminplan optimieren?

6. Ressourcen- & Kostenplanung

- Welche Ressourcen gibt es und wie übertrage ich diese in einen übersichtlichen Einsatzplan?
- Welche Kosten können in unserem Projekt auftreten?
- Wie kann ich diese Kosten einem Termin- und Ressourcenplan zuordnen?

7. Projektsteuerung und -controlling

- Mit welchen Maßnahmen kann ich unser Projekt souverän steuern und bei Abweichungen wieder in den Griff bekommen?
- Wie behalte ich den Überblick in unserem Projekt?
- Auf welche Art und Weise kann ich unser Projekt gekonnt abschließen?

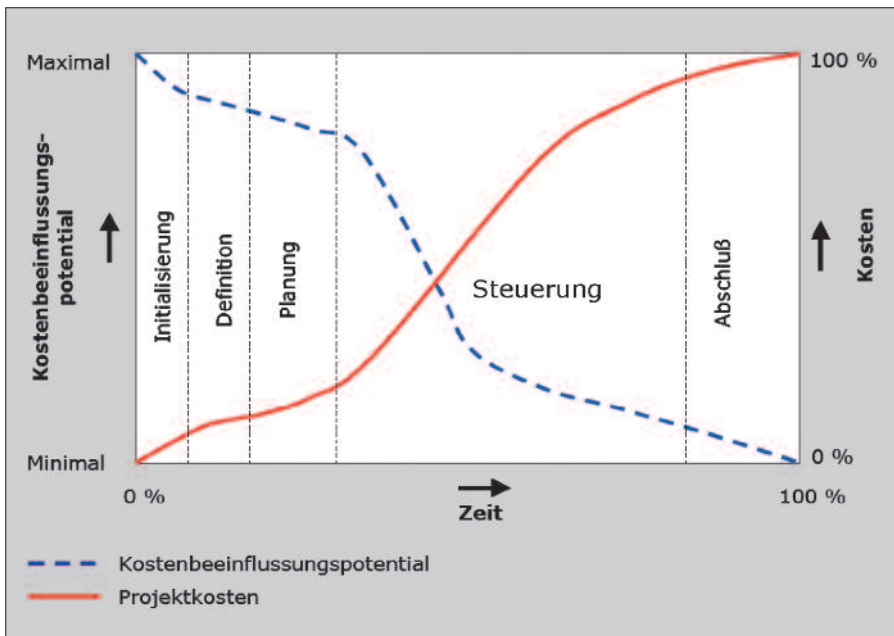


Abb. 2: Typischer Projektverlauf (Quelle: Projektleiter-Zertifizierungsunterlagen)

Diese generellen PM-Standards bzw. -Ansätze sind so ausgelegt, dass sie branchenübergreifend angewendet werden können. Daneben haben sich diverse Schulungsprogramme etabliert, die auf bestimmte Industriezweige zugeschnitten sind.

Zu nennen ist hier beispielsweise die Doemens Akademie mit ihrem Projektmanagement-Intensivseminar, bei dem ein Werkzeugkasten an PM-Tools vermittelt wird, der die speziellen Belange der Getränke- und Braubranche unter dem Ansatz „Aus der Praxis für die Praxis“ berücksichtigt (siehe untenstehenden Kasten).

Mehrwert eines exzellenten Projektmanagements

Abbildung 1 visualisiert, was unter einem exzellenten Projektleiter in seiner Rolle als Ergebnisverantwortlicher verstanden werden soll: Jemand, der sich sowohl über seine Ziele im Klaren ist als auch diese konsequent verfolgt bzw. verfolgen kann, da er über die notwendigen PM-Werkzeuge verfügt und sie beherrscht.

Durch die Festlegung von Zielen zu Beginn eines Projekts wird klar, was man möchte und was weniger wichtig ist. Es können Prioritäten gebildet werden. Der Projektleiter sollte seine Ziele SMART formulieren, wobei sich dieses Akronym aus den folgenden Aspekten zusammensetzt:

Doemens Intensivseminar: Projektmanagement in der Getränkeindustrie

In diesem Projektmanagement-Seminar am 27./28. Juni und 10./11. November in München-Gräfelfing, das Dr. Marco Benkert leitet, lernen Sie die wirkungsvollsten PM-Tools für Ihren Alltag und die wichtigsten Soft-Skills kennen, damit Sie Ihr Team von Anfang an im Spannungsfeld zwischen Terminen, Kosten und Leistungsumfängen motivieren können. Alle besprochenen Methoden werden anhand eines konkreten Fallbeispiels aus der Getränkeindustrie geübt und umgesetzt. Die intensive Arbeit in Kleingruppen sorgt für einen nachhaltigen Lernerfolg und den direkten Praxistransfer des Gelernten.

Zusätzlich bietet die Doemens Akademie dieses Seminar auch als maßgeschneidertes Inhouse-Seminar direkt im Unternehmen an.

- **Spezifisch:** Was genau soll erreicht werden?
- **Messbar:** Wie können wir es kontrollieren?
- **Aktionsorientiert:** Welche Teilaufgaben/-schritte benötigen wir?
- **Realistisch:** Was ist machbar?
- **Terminorientiert:** Wann muss was erreicht werden?

Sind die Projektziele SMART bestimmt, kommt es in einem zweiten Schritt nun darauf an, diese konsequent zu verfolgen. Hierzu gibt es diverse PM-Tools, wie die Risikoanalyse oder die in Abbildung 3 dargestellte Stakeholderanalyse.

Anhand derartiger Methoden verdeutlicht sich der Projektleiter, wie es um die grundsätzlichen Rahmenbedingungen seines Vorhabens bestellt ist und leitet hieraus von Anfang an gemäß dem Motto: „Sage mir wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet!“ zweckmäßige Maßnahmen ab. Die Empirie belegt, dass immerhin 20 Prozent der Zeitaufwände für die Realisierung eines Projekts einspart werden können, wenn zu Beginn nur 5 Prozent mehr Zeit für Planungsaktivitäten investiert werden.

Auch in einem anderen Kontext gilt landläufig der Ausspruch, dass man erst einmal seine Äxte schärfen sollte, bevor man beginnt, Bäume zu fällen. Von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg ist ein Kick-off-Meeting zu Beginn des Vorhabens. Hierbei hat der Projektleiter die Möglichkeit,

- die gesteckten Ziele vorzustellen,
- die wichtigsten Planungsaspekte (Termine, Aufwände, Ressourcen, Leistungen) zu präsentieren,
- sich Commitments von seinen Kollegen und Teammitgliedern, aber auch von seinem Chef einzuholen,
- Richtlinien der Zusammenarbeit und Schwerpunkte festzulegen.

Die entscheidenden Weichen

Aus Abbildung 2 geht hervor, dass in der Initialisierungs- und Definitionsphase die entscheidenden Weichen für den Projekterfolg gestellt werden: Das Kostenbeeinflussungspotenzial ist am höchsten und die Projektkosten sind noch marginal – eine Chance, die in der Praxis oftmals vertan wird!

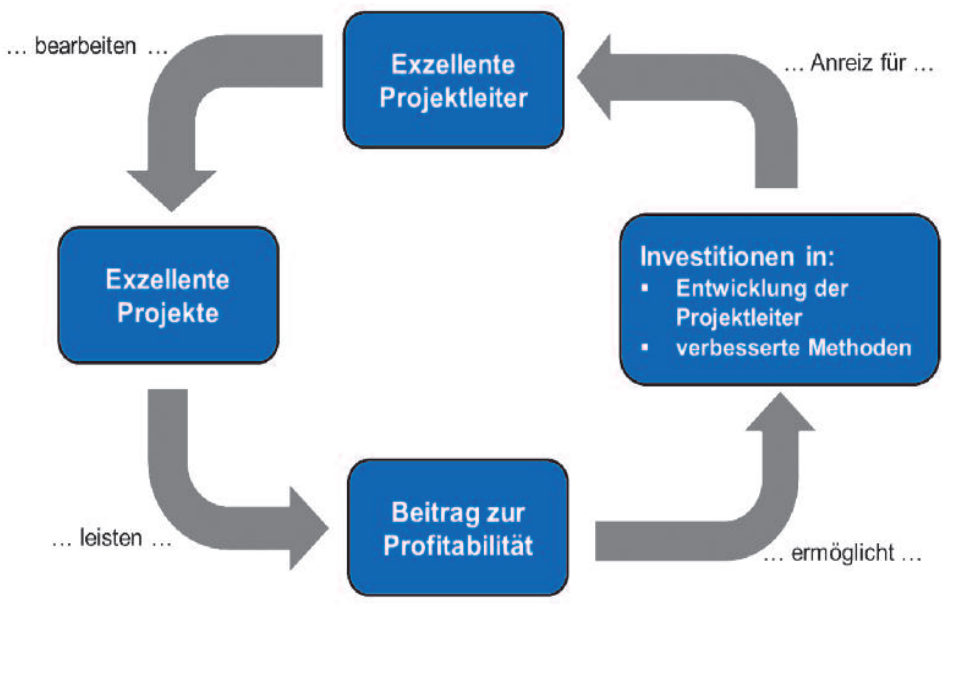
In der Planungsphase muss der Projektleiter dann klären, wer für was in dem Vorhaben konkret zuständig ist, wo der kritische Pfad liegt und wie er den Überblick behalten möchte. Anschließend kommt es bei der Projektsteuerungsphase darauf an, dass er als Ergebnisverantwortlicher effektiv die richtigen Dinge angeht (bspw. sich anbahnende Konflikte rechtzeitig erkennt und zeitnah zielorientierte Entscheidungen fällt) sowie effizient die Dinge richtig umsetzt (bspw. Besprechungen sinnvoll ansetzt, strukturiert durchführt und gewissenhaft nachbereitet).²⁾

Neben der konsequenten und stringenten Anwendung von PM-Tools im Sinne eines exzellenten Projektmanagements darf der Projektleiter

²⁾ Gerade Besprechungen erweisen sich in der PM-Praxis oftmals als Zeitkiller, wenn sie nicht fundiert vorbereitet werden. Grundsätzlich sollten Besprechungen unter der Prämisse „ZDF statt RTL“ abgehalten werden: „Zahlen, Daten, Fakten“ statt „Ratschen, Tratschen, Labern“. Für tiefergehende Aussprachen oder Randdiskussionen bietet es sich an, am Ende von größeren (Synchronisations-) Meetings einen geselligen Teil anzubereiten, bei dem dann Raum ist für bilaterale Diskussionen zwischen projektbeteiligten Kollegen.

aber nicht seine Basiserfolgsfaktoren aus den Augen verlieren: seinen Kunden, Chef und seine Kollegen bzw. Teammitglieder. Regelmäßig muss er diese auf dem Laufenden halten und ihnen anhand von Visualisierungstechniken darlegen, was das Team bisher erreicht hat, wo man im Projekt gerade steht und was die nächsten abzuarbeitenden Aktionen sind. Dieses Einbinden ist erfolgskritisch, lautet doch eine alte PM-Weisheit: „Involvement schafft Commitment.“

Ist das Vorhaben, wie zum Beispiel der Aufbau einer neuen Abfüllanlage, exzellent abgeschlossen, obliegt es letztlich der Verantwortung des Pro-



Fazit

Die ausgeführten Erläuterungen haben den Mehrwert von exzellentem Projektmanagement dargelegt: Von Beginn eines Vorhabens an sorgt der mandatierte Ergebnisverantwortliche für mehr Transparenz durch SMART formulierte Ziele, eine klar definierte Projektorganisation sowie frühzeitige Risiko- und Stakeholderanalyse.

Basierend auf der Auswertung des Projektumfelds wird ein geeignetes Maßnahmenpaket abgeleitet, das Vorhaben griffig in überschaubare Phasen strukturiert und den Projektverlauf seriös geplant. Bei der anschließenden Realisierung geht der Ergebnisverantwortliche effektiv die richtigen Dinge an und setzt diese zweckmäßig zusammen mit seinem Team bzw. seinen Kollegen um.

Er trägt zur Wirtschaftlichkeit des Ganzen bei, da er die gesteckten Budget-, Termin- und Leistungsziele stets vor Augen hat und sein Wirken stringent mittels passender PM-Tools danach ausrichtet. Hierdurch zeitigen sich dann auch Day-by-Day-Benefits, wie eine professionelle Arbeitsatmosphäre, verbesserte Kommunikation, einheitliche Berichterstattung und effiziente Besprechungen unter dem Motto „ZDF statt RTL – Zahlen, Daten, Fakten statt Ratschen, Tratschen, Labern“. □

Abb. 4: Wertschöpfungskreislauf des Projektmanagements (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seminarunterlagen Universität St. Gallen)

projektleiters, den gemeinsam errungenen Erfolg gebührend zu feiern und das Engagement der Kollegen zu wertschätzen. Schließlich sorgen exzellente Projekte nicht nur für Kundenzufriedenheit, sondern leisten auch einen Beitrag zur Profitabilität des Getränkebetriebs. Das Unternehmen ist in der Lage, in sein wichtigstes Kapital, seine Mitarbeiter, zu investieren und schafft demzufolge Anreize und Arbeitsbedingungen für exzellente Arbeitnehmer.

Somit schließt sich der in Abbildung 4 dargestellte Wertschöpfungskreislauf und wir kommen wieder auf die oben genannte Definition von Exzellenz im Zusammenhang mit dem Projektmanagementwesen zurück: die Festlegung klarer Ziele und deren konsequente Umsetzung. Oder um es mit den Worten von Mark Twain auszudrücken: „Wer nicht genau weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt!“

ID	Stakeholder (SH)	Interessen und Erwarten des SH	Macht des SH (1 ... 5)	Betroffenheit des SH (1 ... 5)	Einstellung des SH zum Projekt (- 0 +)	Maßnahmen
1.	Brauereihinhaber/Chef	möglichst reibungsloser Ablauf der Renovierungsmaßnahmen und Umbauarbeiten; Einhaltung des Budgetrahmens und der gesteckten Ziele	5	5	+	Regelmäßige Statusinfo an den SH: Was haben wir getan? Wo stehen wir momentan? Was haben wir vor?
2.	(End-)Kunden	Gleichbleibende Qualität, Verfügbarkeit und Vielfalt der Biersorten	4	3	0	Info, dass Brauerei umgebaut wird inkl. Aufzeigen der Nutzen für die Kunden (bspw. bleibt Brauerei durch Renovierung wettbewerbsfähig und kann auch zukünftig qualitativ hochwertige Biere herstellen)
3.	Mitarbeiter	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Brauerei und damit Erhaltung der Arbeitsplätze für die Belegschaft	3	4	+	Einbinden der Mitarbeiter/Kollegen durch regelmäßige Statusinformationen und somit Motivierung für das Umbauvorhaben; Einholen von Verbesserungsvorschlägen
4.	Abnehmer (Führunternehmen)	möglichst keine Lieferengpässe während der Umstellung	2	3	0	(Vorrats-)Lagerhaltung vor Renovierungsbeginn; sorgfältige und langfristige Planung des Zeitraums für die Umstellung der Abfüllanlage
5.	Anwohner/ Nachbarn des Brauereigeländes	kritische Grundhaltung gegenüber den Umbauarbeiten inkl. Lärm- und Staubbelastungen	2	3	-	Gespräch mit Nachbarn und rechtzeitige Vorabinfo über beabsichtigte Renovierungsarbeiten; Vorstellen der Nutzen (bspw. umweltfreundlicheres Brauen aufgrund geringeren Wasserverbrauchs der neuen Anlage); Verteilen von Essens- und Getränkegutscheinen für Eröffnungsfeier (nach Abschluss der Umbaumaßnahmen)

Abb. 3: Stakeholderanalyse am Beispiel „Renovierung einer Brauerei“ (Quelle: Eigene Abbildung)