



10 ERFOLGSFAKTOREN durch AKTIVES PROJEKTMANAGEMENT Am Beispiel ANLAGEN SERVICES

Ein Kommentar von DI Dr. Rainer Stempkowski

Projektmanagement ist ein Instrument, mit dem Projekte effizient und vorausschauend abgewickelt und damit nicht nur Projekte sondern auch ganze Unternehmen besser geführt werden können. Es verbindet die strategische Planung mit der operativen Umsetzung und bietet dafür geeignete Hilfsmittel. Es ist meist ein laufender Entwicklungsprozess bis ein umfassendes System in einem Unternehmen implementiert wird. Der Artikel soll mit Erfolgsfaktoren zeigen, warum die Anwendung von Projektmanagement sinnvoll ist und wie es in der Praxis funktioniert. Ein Kommentar von DI Dr. Rainer Stempkowski.

Kostensicherheit

Eines der vorrangigen Ziele des Projektmanagements ist die Einhaltung der vorgegebenen Kostenrahmen, die laufende wirtschaftliche Optimierung in der Planungs- und Realisierungsphase mit dem Ziel einen optimalen Ausgleich zwischen hoher Qualität und günstigen Kosten zu erreichen. Dazu stehen im professionellen Projektmanagement verschiedene Instrumente der Kostenplanung und -verfolgung zur Verfügung, die je nach Zielsetzung, Umfeld und Komplexität unterschiedlich spezifiziert werden müssen.

Doch nicht nur Projektkosten müssen verfolgt und eingehalten werden, auch die Höhe der eigenen Kosten muss bewusst sein und kontinuierlich verfolgt werden, um damit den Unternehmenserfolg zu sichern. Wichtige Voraussetzung dafür sind klare Kostenstrukturen und die interne Kostenwahrheit. Dafür sind aussagekräftige Grundlagen für die Angebotslegung, wie Leistungsansätze, Kennwerte, etc. erforderlich. Gerade in spezialisierten Unternehmen, wie ANLAGEN SERVICES der ÖBB-Infrastruktur AG, liegt ausreichend Erfahrung für die Bildung solcher Kennzahlen, die Identifikation und Bewertung von Einflussfaktoren auf Abweichungen, etc. vor, so dass mit einem strukturierten Kostenmanagement sowohl die Eigenkosten als auch die Auftragskosten besser geplant und verfolgt werden können. Ein wichtiges Ziel der Projektmanagemententwicklung im Bereich des Kostenmanagements ist es, Kostenstabilität, durch bessere Kalkulation und Arbeitsvorbereitung und durch frühzeitige Identifikation von und den aktiven Umgang mit Leistungs- und Kostenabweichungen, zu erreichen.

Terminmanagement

Neben Kosten und Qualität/Leistung sind die Termine der dritte wichtige Eckpfeiler jedes Projektes und am besten vom Auftraggeber als konkrete Projektziele zu definieren. Verzögerungen belasten nicht nur das Projekt selbst, sondern wirken sich direkt auf die interne Ressourcenplanung aus. Aus Terminverzögerungen entwickeln sich Engpässe, die viel zu oft mit schlechter Qualität kompensiert werden.

Eine proaktive Terminplanung und -verfolgung, die mit Frühwarnsystemen ein rechtzeitiges Setzen von Maßnahmen ermöglicht, ist ein unerlässliches Instrument aus Sicht eines Gesamtprojektes, aber auch aus Sicht der unternehmerischen Planung wie z.B. bei der Projektabwicklung inkl. Ressourcenplanung. Die aktive Steuerung von Terminen liegt besonders in der Hand von Auftragnehmern. ANLAGEN SERVICES hat ihr Terminmanagement so weiterentwickelt, dass es über



seine Ressourcenoptimierung, Detailkenntnisse der Abläufe und Optimierungspotenziale Mechanismen zur Beeinflussung von Leistungsdauern nutzen kann. Neben dem bloßen Einsatz eines Terminplanungs- und -verfolgungstools geht die Idee des Projektmanagement hier weiter in Richtung der Unterstützung des Auftraggebers als kompetenter Partner mit innovativen Ideen z.B. für Projektstrukturierung, Definition von Phasen und Detailspezifizierung des Bauablaufes.

Risikooptimierung

Risiken begleiten jedes Projekt. Die meisten machen ihre Erfahrungen mit Risiken, wenn sie schlagend geworden sind und nur mehr kostspielige und zeitintensive Reaktionen möglich sind oder sogar das Projekt gefährdet ist. Der aktive Umgang mit Risiken bringt nicht nur die Abwehr bzw. Verminderung durch ganzheitliche Risikobewältigungsstrategien, sondern zeigt gleichermaßen Chancen für die Vergrößerung des Projekterfolgs. Für Bauherrn ist das Risikomanagement ein unverzichtbares Instrument bei der Definition und Entwicklung von Projekten. Für ausführende Unternehmen sollte bereits in der Angebotslegung dieses Potenzial analysiert und ggf. in Absprache mit dem Auftraggeber ein entsprechendes Modell gefunden werden. Die präventive Risikobehandlung lässt mit dem Bewusstsein über Chancen und Gefahren die richtigen Entscheidungen treffen, um unternehmensbedrohende Projekte abzuwenden.

Kommunikation und Information

Entscheidend ist weiters ein eindeutiger und durchgängiger Kommunikations- und Informationsfluss. Die Flut an Daten, die alleine per Mail täglich ins Tagesgeschäft geschwemmt wird, macht einen systematischen Umgang mit Informationen greifbar. Der sogenannte Quick-Win entsteht allein dadurch, dass weniger Zeit mit der Recherche irgendwelcher Unterlagen vergeudet werden muss. Die „neu gewonnene“ Zeit kann vielmehr für eine Selektion der relevanten Informationen, die wirklich in den strukturierten Kommunikationsfluss geführt werden sollen, verwendet werden. Frei nach dem Motto „weniger ist mehr“ muss das Ziel verfolgt werden, wichtige Daten an die richtigen Empfänger zu übermitteln. Über ein Kommunikations- und Informationssystem, der ProjectNetWorld, strukturiert ANLAGEN SERVICES ihre Informationsflüsse und vereinfacht den Austausch von Daten. Damit ist ANLAGEN SERVICES ein Beispiel für ein Unternehmen mit einem in diesem Bereich überdurchschnittlich hohem Reifegrad.

Standardisierung

Meist baut sich jeder Mitarbeiter seine eigenen Regelungen auf, entwickelt Vorlagen, überlegt sich Strukturen, udgl.. In den marktpreisorientierten Preisen sind solche „Neben“-Leistungen nicht mehr abzudecken. Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, seine Mitarbeiter möglichst vielseitig zu unterstützen, um die Arbeitsleistung auf die Projektabwicklung und strategische Ausrichtung zu lenken. In der ÖBB bietet ANLAGEN SERVICES ihren Mitarbeitern klare Abläufe, Vorlagen, Leitfäden zu ausgewählten Themen und zentrale Dienste als Support.

Standardisierung um jeden Preis ist in diesem Zusammenhang jedenfalls abzulehnen. Standards sind dort, wo sie eine Arbeiterleichterung für alle Beteiligten bringen auf Basis von Gemeinsamkeiten wie



z.B. bei Abläufen, einheitlichen Organisationsstrukturen oder Vorlagen, zweifelsohne sinnvoll. Solche Grundlagen müssen mit der Unternehmenskultur zusammenpassen. Das heißt es ist wenig sinnvoll fertige Systeme von anderen Unternehmen zu kopieren, der eigene Stil muss sich widerspiegeln, damit die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und die Authentizität nach außen bewahrt werden.

Organisation

Projekte in eingespielten Teams laufen bei weitem besser als bei ständigem Wechsel der Beteiligten. Daran ist die „Chemie“ schuld. In Wirklichkeit kommt noch etwas dazu: in guten Teams weiß jeder, was er zu tun hat. Das müssen keine geschriebenen Regeln sein, die haben sich meist durch die Erfahrung ergeben. In ständig wechselnden Teams sind aber diese Regeln besonders klar zu definieren, um Reibungsverluste, Überschneidungen oder Leistungslücken zu vermeiden. Es sind genaue Funktionsbeschreibungen inkl. der Aufgaben, Verantwortung, Befugnisse und Schnittstellen im Kontext mit den Beteiligten zu definieren. An der „Chemie“ muss dann gearbeitet werden.

Beispielweise hat auch ANLAGEN SERVICES ein besonderes Augenmerk auf die Aufgabenbeschreibungen, insbesondere im Leistungsmanagementprozess, gelegt, die gleichzeitig auch die Stellenanforderungen definiert. Damit kann das Personalwesen bei der richtigen Positionierung von Mitarbeitern durch optimale Besetzung entsprechend der persönlichen Potenziale sowie bei der Bestimmung des Weiterentwicklungsbedarfs unterstützt werden.

Vertragsanalyse - Leistungsbilddefinition

Allzu oft werden mangelhafte Vertragsfestlegungen je nach Perspektive der Vertragspartner unterschiedlich interpretiert und es kommt zu Anspruchsforderungen, die bis zu Streitfällen vor Gericht führen können. Abgesehen von Vertragsklauseln kann über ein klar definiertes und zwischen den beiden Seiten diskutiertes Leistungsbild bereits ein großes Potenzial an Unstimmigkeiten ausgeschaltet werden. Mit der Vereinbarung von Standard-Leistungsbildern, die für das Projekt angepasst werden, deckt sich das Selbstverständnis der tatsächlich zu erbringenden Leistung mit der Beschreibung. Und die Leistung wird kalkulierbar.

Entscheidungen

Über den gesamten Projektzyklus hinweg müssen immer wieder Entscheidungen getroffen werden. Im besten Fall werden Entscheidungen, wie auch bei ANLAGEN SERVICES, proaktiv getroffen. Die dazu notwendigen Entscheidungsgrundlagen kommen aus dem Projekt-Team und müssen derart aufbereitet sein, dass alle Voraussetzungen, Auswirkungen auf Kosten, Termine und Qualität bestmögliche Berücksichtigung finden. Optimale Ergänzung finden diese Grundlagen durch Terminvorgaben für die Entscheidung und einer Empfehlung. Auf diese Weise lassen sich Entscheidungsläufe beschleunigen und fristgerecht erledigen. Vor allem werden gleichzeitig sämtliche Entscheidungen durchgängig dokumentiert.



Kundenorientierung

Der Kunde ist König, das weiß er und das nutzt er. Nach wie vor orientiert sich der Markt sehr stark am Preis. Doch das Qualitätsbewusstsein überbietet den Preis immer öfter. Die Anbieter versuchen nun den Spagat zwischen diesen beiden Aspekten zu schaffen mit dem Ergebnis, dass weder das eine noch das andere stark ausgeprägt ist und das Unternehmen sich nicht positioniert. Der Kundenzugang muss intensiver über eine klare Linie passieren, die für das Unternehmen steht. Dabei ist die Einzigartigkeit des Leistungspaketes, das angeboten werden kann, ebenso relevant, wie der damit verbundene Kundenwunsch danach. Oftmals muss der Kundenwunsch nach diesem spezifischen Extra erst geweckt werden. Genau dann ist aber das Unternehmen die einzig mögliche Alternative für die Erfüllung dieser Wünsche.

Auch für den Geschäftsbereich ANLAGEN SERVICES ist bei der Positionierung immer wieder die Kundenorientierung ausschlaggebend gewesen. Auch Kundenbefragungen in unterschiedlichen Themenbereichen geben neue Ansatzpunkte für Verbesserungen, die sich auch zu einem großen Teil im Projektmanagement finden, wie z.B. in Bereichen von Kostenstabilität, etc.. Daraus lassen sich schließlich auch Ansprüche an Weiterentwicklungen und Verbesserungen ableiten, die ANLAGEN SERVICES in der Bereichsentwicklung strukturiert verfolgt und umsetzt.

Verantwortung

In der unternehmerischen Verantwortung liegt mehr als das reine Überleben. Als verantwortungsvolles Unternehmen geht es um die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Attraktivierung der Arbeit zur Mitarbeiterbindung, der gewissenhafte Ressourceneinsatz, die Vermeidung von Auswirkungen auf das Umfeld, udgl.. Hinter dem Stichwort „Corporate Social Responsibility“ verbirgt sich die freiwillige ökologische, ökonomische und gesellschaftlich-soziale Verantwortung eines Unternehmens. Die Umsetzung dieses Leitgedankens verbessert nachhaltig die Unternehmensgeschäfte. Bereits mit einfachen Maßnahmen, die in die Prozesse integriert werden, kann die Philosophie angewendet werden.

ZUR PERSON

DI Dr. Rainer Stempkowski ist Professor für Baumanagement und Bauwirtschaft an der FH JOANNEUM in Graz, Leiter mehrerer Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Autor mehrerer Bücher und Fachartikel, Herausgeber der Fachzeitschrift Netzwerk Bau, Geschäftsführer der Stempkowski Baumanagement und Bauwirtschaft Consulting GmbH.