

Project Management for Winners!

Ein Bericht über das 18. Projektmanagement Forum der GPM in Ludwigsburg am 9. und 10. Mai 2001

von Petra Berleb



Über 500 Besucher informierten sich im diesjährigen PM-Forum der GPM (deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) über Trends und Hintergrundinformationen im Projektmanagement. Zum ersten Mal waren die Vorträge/Workshops nach Branchenthemen gegliedert. Dies ermöglichte den Teilnehmern mit einem starken Branchenfokus, sich gezielt in den angebotenen Vorträgen über die für sie interessanten Inhalte zu informieren. Highlight auch in diesem Jahr war die Preisverleihung an die besten Projektteams, die sich für den begehrten GPM-Award beworben hatten.

Prof. Dr. Heinz Schelle, dem Mitbegründer der GPM, wurde das Bundesverdienstkreuz am Bande verliehen. Mit dem Orden wurden insbesondere die Verdienste gewürdigt, die sich Prof. Dr. Schelle in zwei Jahrzehnten ehrenamtlicher Tätigkeit für die GPM erworben hat. Dies war für Roland Ottmann Anlass, auf dem GPM-Forum die Arbeit von Herrn Prof. Dr. Schelle mit einer sehr persönlichen Laudatio zu würdigen.

Themenschwerpunkte

Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien (Projektmanagement in der digitalen Welt)

Gerade in der Telekommunikation, der Informationstechnologie und im Medienbereich entstehen täglich neue Anwendungen, Produkte und Unternehmen, die sich auf alle Bereiche in Wirtschaft und Gesellschaft auswirken. Hier wurde in den Vorträgen der Frage nachgegangen, wie Projektmanagement diese Entwicklung unterstützt und hilft, Geschwindigkeit und Risiken im Griff zu halten.

Claudia Köhler von Siemens Business Services zeigte in ihrem Vortrag „Bleibt alles anders – PM in e-Business-Projekten“ die Unterschiede des Projektmanagements zwischen der New Economy und der Old Economy auf. Ihr Fazit: So grundlegend unterscheidet sich Projektmanagement nicht, beide Parteien könnten voneinander lernen. In Bezug auf Schnelligkeit, Flexibilität und "Funfaktor" kann sich die Old Economy noch einiges von den jungen Unternehmern abschauen. Dafür haben jetzt die Firmengründer und Mitarbeiter der New Economy festgestellt: ohne Gewinn und betriebswirtschaftliches Know-how und strukturierterer Organisation überlebt keine Firma lange, Fun hin oder her. Business ist schließlich Business, ob mit oder ohne "e".

Biotechnologie, Chemie und Pharma (Projektmanagement bei den Gewinnern von Morgen)

Die Biotechnologie gilt mit zahlreichen innovativen Unternehmensgründungen als die Zukunftstechnologie der kommenden Jahrzehnte. Nicht nur der Chemie- und Pharmabereich, sondern auch viele andere Branchen sollen durch sie bedeutende Fortschritte erfahren.

Die Entwicklung neuer Medikamente ist ein langwieriger und kostenintensiver Prozess. Es sind eine Reihe von Unterlagen und Testverfahren notwendig, bis ein Medikament am Markt zugelassen wird. Die verschiedenen Untersuchungen bedingen, dass eine große Menge des Medikaments allein für die klinische Testphase produziert werden muss, bevor es die Zulassung erhält. Dieser Bedarf macht es notwendig, dass die Produktionsanlagen, sowohl Maschinen als auch Gebäude existieren müssen, bevor eine Vermarktung des Produkts gewährleistet ist. Fertigungskonzepte müssen erstellt und Fertigungsmittel beschafft werden, bevor das Produkt zum Prototypen oder zur Serienfertigung freigegeben wird. Dies bedingt eine straffe Projektplanung und ein strenges Controlling über Kosten und Termine.

Dr.-Ing. Hans-Dieter Schöllhorn und Dr.-Ing. Elke Schwing, Roche Diagnostics GmbH, referierten über die Kontrollierbarkeit der Investitionen von Entwicklungsprojekten im Pharmabereich und zeigten die Gefahren und Unwägbarkeiten solcher risikobehafteten Projekte auf.

Automobilindustrie (Projektmanagement in unternehmensübergreifenden Partnerschaften)

Entwicklung, Bau und Vertrieb von Automobilen erfordern weitaus stärker als in anderen Branchen die enge Zusammenarbeit von Herstellern, Zulieferern und Handelspartnern. Die Beiträge von Gerhard Hab, HPC Hab Project Coaching und Dieter Wenzel, EDAG Engineering + Design sowie der BMW AG mit Jens Nitsche und Stefan Schmidt gingen der Frage nach, wie diese Zusammenarbeit durch modernes Projektmanagement wirkungsvoll unterstützt wird.

Hier ging es vor allem um die Prozessoptimierung mit durchgängigem Projektmanagement sowie Risikomanagement und frühzeitige Fehlererkennung.

Dr. Schultz, Volkswagen AG, berichtete über das Projekt "Volkswagen Wissensmanagement - ww.deck". Ziel des bis Ende 2001 laufenden Projekts ist der Aufbau verschiedener Werkzeuge zur Intensivierung des Wissensaustausches, wie z.B. ein Wissenswegweiser zur Navigation zu Experten und Expertenwissen, einer Wissensbörse als offenes Forum zum Austausch, einer Know-how-Datenbank sowie einem Tool zur Bewertung, Steuerung und Entwicklung von Fachwissen. Schrittweise werden eine unternehmensweite Kommunikationsinfrastruktur und ein Erfahrungnetzwerk aufgebaut und Erprobungsprojekte gestartet.

Finanzdienstleistungen - Banken, Versicherungen (Projektmanagement in einer Branche im Umbruch)

Bei Finanzdienstleistern befinden sich Unternehmensstrukturen, Geschäftsprozesse und Marketing in einem radikalen Umbruch. Projektmanagement soll dabei helfen, diesen Umbruch zu bewältigen.

Dr. Piepenbring von Piepenbring & Partner berichtete von den Problemen der Euro-Umstellung bei der Landesbank Baden Württemberg und wie diese Problematik durch die Einrichtung eines Project Offices gelöst wurde. Günter Hippe, Projektmanagement Partner GmbH, referierte über die Einführung bzw. Optimierung des Projektmanagements in IT-Bereichen verschiedener Finanzdienstleister. "Gerade im Bankenbereich ist der Handlungsdruck derzeit besonders groß, denn Faktoren, wie der Verlust angestammter Kunden wegen schwindender Identifikation mit der "Hausbank" sowie neue Wettbewerber in margenträchtigen Kerngebieten, um nur wenige Punkte zu nennen, führen zu sinkenden Margen und somit zu einem größeren Kostendruck, so der Referent.

Innovation und Kompetenz im Projektmanagement

Umfassend wurde auch diesmal wieder auf dieses branchenunabhängige Thema eingegangen. In Workshops, wie z.B. "Coaching für die erfolgreiche Projektplanung", (durchgeführt von Gabor Rossmann von Mänz + Rossmann und Ulrike Holzberger, Holzberger Organisationsberatung), wurde den Teilnehmern Möglichkeiten aufgezeigt, wie man durch kollegiales und systemisches Coaching rasch und effektiv Störfaktoren im Projekt/Team aufzeigt und konstruktive Lösungsvorschläge präsentiert. Die Teilnehmer waren begeistert, wie gut diese Gruppenarbeit funktionierte und wie schnell und kompetent praxisnahe Lösungswege gefunden wurden.

Projekt Magazin-Autor Thomas Brunschede, Partner der Scitor GmbH, machte den Teilnehmern auf unterhaltsame Weise bewusst, wie entscheidend die "weichen" Faktoren im Projekt für den Projekterfolg

oder –misserfolg sind (als Artikel im Projekt Magazin unter "Die Erfolgsfaktoren sind 'weich' ", Ausgabe 22/2000).

Fachausstellung

Diesmal waren die Stände der 30 Fachaussteller mitten im Geschehen: Die Bar, an der sich alle zu Pausengesprächen trafen, war im ersten Stock der Ausstellung. Räumlich eine viel bessere Lösung als in den vergangenen Jahren. Das machte sich bemerkbar: Das Informationsangebot wurde intensiv genutzt. Eine zweite Bar im Erdgeschoss würde sicher von Teilnehmern und Ausstellern gut angenommen werden.

Der Award – die Gewinner

Grundsätzlich kann man sagen: Wer es mit seinem Projekt vorbei an den Prüfern, die „Assessoren“ genannt werden, und der kritischen Jury ins Finale geschafft hat, kann sich zu Recht als Gewinner bezeichnen. Denn jede Bewerbung wurde zunächst einem Team von fünf Assessoren zugeordnet, darunter erfahrene Projektleiter und Führungskräfte europäischer Unternehmen, Hochschullehrer und selbständige Berater.

Bewertungsprozess

Jeder Assessor erhielt ein Exemplar einer Bewerbung zur unabhängigen Bewertung. Dabei prüft er für jedes Kriterium die Stärken und Verbesserungsbereiche, um sie dann anhand von Bewertungstabellen zu beurteilen. Im folgenden Konsens-Meeting wurden die einzelnen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert.

Eine Jury überwachte den gesamten Bewertungsprozess. Sie legte die Anforderungen für den internationalen deutschen Projektmanagement-Preis fest und wählte aus den Vorschlägen der Assessoren die Finalisten aus. Zur endgültigen Entscheidung reiste das Assessoren-Team zu den ausgewählten Firmen, um vor Ort etwaige Unklarheiten zu beseitigen und die Angaben in der Bewerbung zu bestätigen. Aus dem abschließenden Bericht wählte die Jury die Preisträger und bestimmte den Award-Gewinner.

Unter den Finalisten befanden sich so spannende Projekte, wie das vom **DaimlerChrysler**-Team, das einen neuen, schweren Mercedes-Benz-LKW für Europa und die Türkei konstruierte. An sechs Standorten in Deutschland und der Türkei erarbeitet die im Kern aus zehn Mitarbeitern bestehende Gruppe seit 1998 "ihren" LKW und setzte dabei beim Projektmanagement in ihrem Unternehmen Meilensteine.

Für sein Vorhaben entwickelte das Team ein eigenes PM-Konzept und formulierte Projektspielregeln, Funktionsbeschreibungen, Kompetenzen, Aufgabenregelungen und Berichtsstandards in einer "Projektbeschreibung". Diese wurde an die beteiligten Fachabteilungen verteilt und alle Projektbeteiligten mussten sich mit der Dokumentation per Unterschrift einverstanden erklären. Diese PM-"Bibel" verpflichtet die Projektmitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln und selbständigen Entscheidungen.

Inzwischen ist der Prototyp gebaut, die vor drei Jahren festgelegten Termine für Pilotserie und Markteinführung werden eingehalten, das Budget wird sogar unterschritten wie auch die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojekts inzwischen deutlich über dem, 1998 fixierten, Wert liegt.

Auch das Projektteam von **Siemens Business Services** leistete hervorragende Arbeit, als es innerhalb eines Jahres IT-Dienstleistungen für e-Business-Unternehmen entwickelte. Dabei erhielt das Siemens-Team aus Fürth auch gute Noten in Sachen Führung und Kommunikation. Eigenverantwortliches Arbeiten, weitgehender Verzicht auf Kontrolle und umständliche Abstimmungsschleifen sowie hohe Entscheidungsbefugnisse des Teams gehörten zur Projektkultur. Zudem verbesserte ein Communication Manager im Team den Informationsfluss und half bei der Konfliktvermeidung.

And the Winner is...

Spannend war es, als der Award-Gewinner bekannt gegeben wurde. Die meisten Finalisten waren als große Teams angereist, BMW hatte gerade mal zwei Projektmanager geschickt. Beide wirkten etwas verloren in der Menge der Finalisten. Als verkündet wurde, dass BMW den Award gewonnen hat, war den BMW-Mitarbeitern die Überraschung deutlich anzusehen: Damit hatten sie nicht gerechnet.



Freuen werden sich mit ihnen die 300 Team-Mitglieder der BMW AG mit ihrem Online-Ordering-System für Europa. Ihr Projekt: Bestellten Kunden bislang einen BMW-Neuwagen, mussten sie bis zu drei Tage auf ihre Auftragsbestätigung warten. Dafür sorgten komplizierte Absprachen zwischen Händler und Hersteller. Heute bekommen Kunden binnen weniger Minuten "grünes Licht" und ihre Bestätigung für das beauftragte Wunschauto. Noch während dem Verkaufsgespräch erfahren sie, ob und wann genau BMW liefern kann. Diesen Service ermöglicht ein europaweites "Online Ordering"-System, ein gewaltiges Datennetz, das ein Projektteam von

über 300 BMW-Mitarbeitern in 24 Teilprojekten hochgezogen hat. Dafür hat das Team zwei Jahre lang Infrastruktur, Prozesse, Systeme und die Supportorganisation in der AG und in den Märkten aufgebaut.

Allein vier verschiedene Businessbereiche und Rechtsebenen hat das Team online miteinander verbunden und alle BMW-Händler mit der Produktion vernetzt. Binnen fünf Sekunden (!) erhalten Kunden heute einen bestätigten Liefertermin. Die Planung für BMW und die Zulieferer wurde nebenbei auch noch verbessert.

Das Projekt Magazin wird die Projekte der Finalisten, zu denen auch debitel, DeTeSystem und die Hamburger Sparkasse gehören, in den folgenden Ausgaben ausführlicher vorstellen.

Fazit

Stärker berücksichtigt wurden diesmal Beiträge aus der New Economy. Die internationale Ausrichtung des erstmals „internationalen deutschen Projektmanagement Forums“ machte sich bemerkbar: Redner aus Großbritannien und Palästina hielten Vorträge, ein Russe saß mit Dolmetscherin in den Zuhörerreihen.

Der Wandel ist spürbar: Die GPM wird moderner. Nicht nur in der Wahl der Inhalte – stärkere Ausrichtung auf IT-/Kommunikationsprojekte – nein, sogar der Ruf nach mehr Frauen im Projektmanagement hat inzwischen auch die GPM erreicht. Unter der Leitung von Ulrike Wikner, KESS Consulting, und Sabine Peipe wurde eine GPM-Fachgruppe "Frauen im Projektmanagement" ins Leben gerufen.

Viel besser als in früheren Jahren war die Messe mit 30 Ausstellern in das Kongressgeschehen integriert. Ein Aussteller, der zum ersten Mal dabei war, sagte: „Ich komme im nächsten Jahr auf jeden Fall wieder. Hier ist eine offene Stimmung, viel Austausch, die Leute reden miteinander.“

Es machte auch diesmal wieder Spaß, sich in familiärer Atmosphäre über Fachthemen auszutauschen. Überall wurden intensiv Gespräche geführt; auch abends ging der Austausch lange weiter. Im nächsten Jahr veranstaltet die GPM vom 2. bis zum 8. Juni 2002 den "16. IPMA World Congress on Project Management" in Berlin. Wir sind auf jeden Fall dabei und empfehlen: Vormerken.