

## Sonderdruck

Professionelles PM = starker Projektleiter

# So verbessern Sie mit einem PM-Handbuch Ihr Projektmanagementsystem

Ein Entwicklungsprojekt in der Automobilindustrie steht immer vor großen Herausforderungen, u.a. durch einen ausgeprägten Qualitätsanspruch (Null-Fehler-Strategie), nicht verschiebbare Termine wie den SOP (**Start of Production** = Zeitpunkt für den Start der Serienfertigung) und hohen Kostendruck. Entwicklungsprozesse sollten dementsprechend eindeutig geregelt und an die Kundenanforderungen angepasst sein.

Aus diesen Gründen gibt der Verband der deutschen Automobilindustrie (VDA) strenge Vorgaben für das Abwickeln eines Projekts vor; definiert in der Norm IATF 16949 (Qualitätsmanagementsystem). Neu ist seit Dezember 2017, dass die Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess und Verfolgung seitens des Projektleiters im Rahmen eines Prozessaudits nach VDA 6.3 überprüft wird. Dieses Audit umfasst auch einen Fragenkatalog zum Projektmanagement (P2). Im Einzelnen fragt dieser u.a. nach Projektplänen mit Terminen von Lieferanten und Kundenterminen.

Der Fragenkatalog beschäftigt sich aber auch mit dem firmenspezifischen **Projektmanagementsystem** (als Teil eines Produktentstehungsprozesses – PEP), das u.a. die Kompetenzen des Projektleiters und der Teammitglieder beschreibt. Zur Dokumentation aller projektspezifischen Abläufe und für eine zielgerichtete Vorbereitung auf ein VDA 6.3 Audit (obligatorisch für Lieferanten im Automotobilbereich) empfiehlt es sich, dieses PM-System in einem **Projektmanagementhandbuch** (kurz PM-Handbuch) darzulegen.

## PM-System einführen lohnt sich!

Auf diesem Wege definieren und dokumentieren Sie Ihren eigenen PM-Standard. Da dieser auch die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Projektleiters enthält, stärkt ein PM-Handbuch immer die Rolle des Projektleiters. Bei meinem Kunden führte das zu deutlich motivierteren Projektleitern – was sich in einer geringeren Kündigungsquote niederschlug –, denn sie können sich im Projektalltag auf innerbetriebliche Vereinbarungen (z.B. Verantwortlichkeiten, Freigabeprozesse) berufen, die im PM-Handbuch dokumentiert sind.

### Autor



#### Dr. Gerhard Graen

Dipl.-Ing., Interimsmanager für Planung, Umsetzung, Turnaround

und Krisenmanagement von Projekten, v.a. in den Branchen Automotive und Maschinenbau.

Kontakt: [g.graen@gp-projektmanagement.de](mailto:g.graen@gp-projektmanagement.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

- > Was wir aus unseren Projekten in China gelernt haben
  - > Wie Sie Veränderungen zielführend managen, Teil 1: Einen Veränderungsprozess nachhaltig etablieren
  - > Was ein PM-Handbuch praxistauglich macht
  - > Qualität im internationalen Projekt zielführend managen
- sowie in den Rubriken:**
- > PM im Unternehmen einführen
  - > Automotive
  - > Internationale Projekte

Doch auch für Auftraggeber bestehen gute Gründe, diesen Aufwand zu betreiben: Mein Kunde investierte ein Jahr lang in das Projekt, was sich auszahlte, weil er dadurch sein Systemaudit (nach VDA 6.3) bestand – bei dem er zuvor ohne funktionierendes PM-System und Handbuch durchgefallen war (z.B. wegen fehlender Nachweise und nicht definierter Verantwortlichkeiten).

Auch für Organisationen, die kein Audit durchlaufen müssen, lohnt sich die Arbeit, denn **ein transparentes PM-System ermöglicht eine schnellere Projektabwicklung** (z.B. durch eine bessere Aufgabentransparenz) **und eine höhere Kundenzufriedenheit** (z.B. Berücksichtigung aller VDA 6.3-Anforderungen). Zudem schaffen Sie innerhalb Ihrer Organisation ein **Bewusstsein für die PM-Prozesse**, was sich in **höherer Prozesstreue** niederschlägt. Außerdem **definieren Sie Ihren eigenen PM-Standard**, zugeschnitten auf die Abläufe in Ihrer Organisation (z.B. welche Abteilung ist für was verantwortlich/wie ist der Produktentstehungsprozess).

Die Erstellung lohnt sich daher für alle Organisationen, die viele Projekte abwickeln (siehe auch den Beitrag "**Nur maßgeschneiderte Standards passen für alle Projekte und nützen dem Unternehmen!**", Projekt Magazin 17/2015). Im Folgenden lege ich anhand des erwähnten Projekts dar, wie Sie als Projektleiter ein PM-Handbuch erstellen und so ein PM-System definieren.

## Probleme durch mangelhaftes Projektmanagementsystem

Im Rahmen eines Auftrags zur Verbesserung des Projektmanagements bei einem Automobilzulieferer in China (Komponentenlieferant mit Hauptquartier in Deutschland) erlebte ich die Auswirkungen eines nicht funktionierenden Projektmanagementsystems und bekam die Möglichkeit, Regeln, Verantwortlichkeiten und Prozesse neu zu definieren. Das Projekt war so erfolgreich, dass sich das Unternehmen später dazu entschloss, einige Prozesse des PM-System (z.B. Änderungsmanagement, Lessons Learned) auch auf die deutsche Zentrale zu übertragen.

Im vorliegenden Beitrag berichte ich darüber, wie ich ein lediglich ansatzweise vorhandenes Projektmanagementsystem zur Entwicklung von Teilen für die Automobilindustrie analysierte, sowie gemäß der VDA-Anforderungen und innerbetrieblichen Gegebenheiten (z.B. Organisation) ein neues PM-System aufbaute und dieses in Form eines Projektmanagementhandbuchs dokumentierte. Auch beschreibe ich den Ablauf der Einführung des PM-Systems einschließlich der getroffenen Maßnahmen zur Verbesserung der Akzeptanz.

## Statusanalyse mit 360-Grad-Feedback

Aufgrund von Kundenbeschwerden beauftragte mich das deutsche Hauptquartier des Lieferanten, in dem betroffenen chinesischen Werk eine vierwöchige Analyse seines Projektmanagementsystems durchzuführen. Zuvor hatte dieses Werk in einem Potential-Audit nach der VDA 6.3 (siehe Kasten) durch einen Automobilhersteller sehr schlecht abgeschnitten: Der Auditor hatte alle sieben Projektmanagement-Punkte mit gelb bewertet (z.B. wegen einem fehlenden globalen Organigramm). Da die Vergabe eines Megaprojekts anstand, war die Motivation groß, das rudimentäre Projektmanagementsystem auszubauen.

## Potential-Audit nach VDA 6.3

In der Automobilbranche führen Hersteller (OEM) vor der Vergabe eines Auftrags an einen neuen Lieferanten zur Qualitätssicherung ein Potential-Audit durch. Die Bewertung erfolgt über eine **Ampelfunktion**, wobei bereits eine Rot-Bewertung ein Durchfallen bedeutet. Erhält der Lieferant in mehr als 14 Punkten eine gelbe Bewertung (Anforderungen nur bedingt erfüllt), gilt die Vergabe an ihn als zu großes Risiko. Erst nach Ablauf eines Jahres kann der Lieferant ein weiteres Mal das Audit durchlaufen.

Im Rahmen des Potentialaudits wird auch das Projektmanagement-System des potentiellen Lieferanten mit bewertet, es umfasst sieben Punkte (Prozesselement P2 – Projektmanagement). Daneben werden auch Entwicklungsrisiken sowie Fertigungsrisiken bewertet (z.B. Dokumentation oder update P-FMEA), sodass Abweichungen sich schnell summieren. Ein Neulieferant mit einer Reihe von Gelbbewertungen (ca. 7 bis maximal 14) wird nur unter Auflagen (z.B. die Aufnahme in ein Lieferanten-Entwicklungsprogramm) bzw. Einschränkungen (z.B. nur für die Belieferung von Kleinserien) akzeptiert.

Im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks erfasste ich zusammen mit einem Kollegen den Status des Werks

- aus der Sicht seines Kunden (des Hauptquartiers),
- seiner Zulieferer und
- des Werks selbst.

Die Schwerpunkte der Befragung und Analyse von Dokumenten eines Entwicklungsprojekts waren **Kommunikation**, **Verantwortlichkeiten** (z.B. wer ist für was verantwortlich, wer unterstützt die Aktivität, wer wird informiert und wer gibt frei – erweiterte Information-Mitarbeit-Verantwortung Matrix) sowie **Prozesse** (z.B. Produktänderungsprozess mit Machbarkeitsuntersuchung und Beauftragung der Änderung), **Unterstützungssysteme** (z.B. Software) und **Fähigkeiten** (z.B. Ausbildung, Wissensstand der Projektleiter).

## Die Liste der Mängel ist lang

Das Ergebnis der Analyse war u.a.:

- **Verantwortlichkeiten:** waren nicht ausreichend definiert bzw. unklar (Projektleiter hat durch den Kundenkontakt den größten Leidensdruck und wird leicht zum "Mädchen für Alles", was sich kurz zuvor zeigte durch die Kündigung eines Projektleiters wegen Unzufriedenheit mit den Prozessen)
- **Eskalation:** fehlender Eskalationsprozess (über 20 Krisenprojekte mit für den Projektleiter unlösbaren Problemen, eskalieren war nur über den Werksleiter möglich, die anderen Abteilungen unterstützten den Projektleiter nicht)
- **Kunden:** unzufriedene Kunden (Terminverzug von bis zu zwei Jahren bei Komponentenentwicklungen, fehlende Kommunikation, technische Probleme)

- **Unternehmenskultur:** Fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung von Entwicklungsprojekten für die Werks-zukunft und daher geringe Motivation bei der Belegschaft (war in der Vergangenheit fast ausschließlich Produktionsstandort)
- **Schnittstellen-Kommunikation:** schlechte / fehlende Kommunikation zwischen Entwicklung und Produktion sowie der Grundlagenentwicklung in der deutschen Zentrale (z.B. Verständnis über Prüfergebnisse in deutscher Sprache)
- **Lieferantenmanagement:** waren nur bedingt in den Teil-Änderungsprozess (z.B. Abklärung der Machbarkeit) eingebunden
- **Planung:** Terminplan wurde nicht aktualisiert / Angaben über Kunden-, Qualitäts- und Lieferantentermine fehlten

## Ein neues PM-System muss her

Mein Kunde bewarb sich für ein neues Mega-Projekt bei einem neuen Kunden mit Entwicklung in China und wurde im Potentialaudit VDA 6.3 als nicht qualitätsfähig bewertet, wie bereits beschrieben. Zusätzlich stufte sein wichtigster Bestands-Kunde ihn intern (Einstufung seitens der Entwicklung und der Werke des Automobilherstellers) als C-Lieferant ein. Damit galt er nicht länger als Entwicklungslieferant, was bedeutete, dass dieser Kunde keine neuen Aufträge an ihn vergeben würde.

### PM-Handbuch stärkt Projektleiter

Besonders in Ländern, in den die PM-Reife durchschnittlich gering ist, sind die Machtverhältnisse in der Organisation ein entscheidender Faktor für die Arbeit im Projekt, oft bedeutet das: Wer den größten Leidensdruck hat, führt die Arbeit durch. Aufgrund des direkten Kundenkontakts hat meistens der Projektleiter den größten Druck. Bei meinem Kunden schlug sich dies z.B. darin nieder, dass Projektleiter Teile für die Prototypenherstellung selbst aus dem Lager holten – ein sehr ineffizienter "Prozess", der die schwache Performance des Projektmanagements eindrucksvoll versinnbildlicht.

Der Leidensdruck war somit groß und förderte in der Zentrale die Einsicht, dass das PM-System neu aufgebaut werden musste. Um eine Überforderung der Mitarbeiter im Projektmanagement zu vermeiden, sollte das PM-System auf die Fähigkeit der örtlichen Organisation abgestimmt werden und auch gleich die neuen Anforderungen der IATF 16949/VDA 6.3 (neue/zusätzliche Prozesse – z.B. intensiveres Lieferantenmanagement) mitberücksichtigen.

Die Ergebnisse hielt ich in Zusammenarbeit mit meinen Kollegen und in Abstimmung mit dem Hauptquartier (insbesondere dem globalen Leiter Projektmanagement und dem Qualitätsleiter) gemäß DIN 69995 in Form eines PM-Handbuchs fest. Die gesamte Umsetzung dauerte knapp ein Jahr (von der Analyse bis zur Präsentation des Handbuchs).

## Projektmanagementhandbuch (kurz PM-Handbuch)

Ein PM-Handbuch dokumentiert das PM-System der Organisation. Es unterstützt den Projektleiter und beschreibt den Projektlebenszyklus von der Projektinitiierung bis hin zum Projektabschluss. Die Erstellung eines PM-Handbuchs erfordert die Abstimmung mit allen Fachbereichen sowie die Dokumentation sämtlicher PM-Aktivitäten mit allen Verantwortlichkeiten und ist dementsprechend zeitaufwendig.

Selbstverständlich kann man die erforderlichen Informationen (z.B. Prozessbeschreibung, Formblätter) mit einem Software-Tool verwalten, das ermöglicht aber nur bedingt einen detaillierten, gesamtheitlichen Überblick über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Projektleiters.

Ein PM-Handbuch dagegen dokumentiert die auf das Unternehmen angepassten Erfordernisse und ist fokussiert auf alle PM-Aktivitäten, die zum erfolgreichen Abschluss eines Projekts notwendig sind und dies in einer gesamtheitlichen Form. Die wichtigsten Vorteile des PM-Handbuchs sind:

- Es dient als Leitfaden zur Abwicklung eines Projekts (Nachschlagewerk für Projektleiter).
- Es macht Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Projektleiters transparent und grenzt sie gegen andere Aufgaben ab.
- Es dokumentiert umfassend das PM-Wissen im Unternehmen, einschließlich des Erfahrungswissens (Lessons Learned).
- Es vereinfacht die Einarbeitung neuer Projektleiter (Überblick zu allen PM-Aufgaben).

Die bereits erwähnte Norm des VDA (IATF16949) gibt einen Überblick, welche Prozesse ein Unternehmen aufgesetzt haben muss und was im Einzelnen zu dokumentieren ist. Im Rahmen eines VDA 6.3 Audits wird die firmeninterne Umsetzung im Detail überprüft. Folgende Elemente werden beim Projektmanagement bewertet (Prozesselement Projektmanagement, Fragen P2.1. bis 2.7.):

1. Projektorganisation einschließlich Verantwortlichkeiten
2. Ressourcenplanung (Portfolio-Management)
3. Projektplan mit Kunden-, Lieferanten- und internen Terminen, einschließlich der Meilensteine
4. qualitätsrelevante Aktivitäten (z.B. Berücksichtigung der Kundentermine)
5. Beschaffungsaktivitäten im Projektzeitraum
6. Änderungsmanagement (u.a. Einbindung der Lieferanten)
7. Eskalationsprozess

## Die Einführung eines professionellen Projektmanagements

### Ein Projekt mit Vorbildcharakter

Die Einführung eines professionellen Projektmanagements sollte als Projekt Vorbildcharakter haben, damit die örtlichen Projektleiter sich daran bei ihren eigenen Projekten orientieren konnten. Daher legte ich großen Wert darauf, die Standard-PM-Methoden und Tools zu verwenden. Dies waren im Einzelnen:

- Projektauftrag
- Stakeholderanalyse mit Kommunikationsplan
- Risikoanalyse mit Abhilfe-Maßnahmenplan
- Reporting-Struktur (u.a. ein "One Pager" für das wöchentliche Reporting)
- Terminplan mit Meilensteinen einschließlich Abnahmekriterien (messbare Kriterien, SMART)

### Lenkungsausschuss gründen

Zusätzlich wurde auf meine Anregung hin ein Lenkungsausschuss als höchste Entscheidungsinstanz innerhalb des Projekts eingesetzt, der auch die Meilensteine abnahm (wurde später als festes Element für eine neue Projektorganisation als Reportingebene übernommen). Der Lenkungsausschuss repräsentierte das Management der Zentrale (Leiter Projektmanagement, Qualitätsleiter, Entwicklungsleiter, Vertriebsleiter) und des Werksleiters.

Die Erarbeitung des Projektmanagement-Systems erforderte es, dass sich alle Beteiligten abstimmten, insbesondere mit den internen Projektleitern. Damit die Projektleiter ihre laufenden Projekte weiter betreuen konnten, führte ich unser Projekt in mehreren Phasen durch, die jeweils einige Wochen umfassten und über ein knappes Jahr verteilt waren. Die Projektphasen wurden dadurch planbar – mögliche Überschneidungen mit Kundenterminen konnten wir so vermeiden. Aus dieser Vorgehensweise ergab es sich, dass wir das Projekt unterteilten in Phasen der Abstimmung in China sowie Analysephasen in Deutschland (für Details zum Phasenablauf siehe Bild 1). Wie üblich wurden die Phasen durch Meilensteine abgeschlossen.

Die zeitliche Streckung dieses Projektes hatte auch persönliche Vorteile – Reflexion der eigenen Tätigkeit, Erstellung eines Entwurfs des PM-Handbuchs, intensive Abstimmung in persönlichen Gesprächen mit der Zentrale und ein zeitlich begrenzter Auslandsaufenthalt. Die Belastung der örtlichen Organisation durch Besprechungen konnte zeitlich begrenzt werden – Zeit für Regeneration und Besinnung (keine „Dauerbeschallung“).

### Expertenwissen nutzen

Darüber hinaus stieß ich den Aufbau eines Pools an Experten an, welcher je nach Projektphase fünf bis acht Mitglieder aus den unterschiedlichen Fachabteilungen umfasste. Wir gewannen dafür Experten aus Fachabteilungen in China (z.B. örtliche Leiter PM/Qualitätsleiter) und Deutschland (z.B. Mitarbeiter aus der Qualitätssicherung/Entwicklung). Dieser Pool besaß das geballte Wissen der Firma hinsichtlich Projektmanagement, Qualität, Dokumentation und Abläufe. In Abhängigkeit von der Fragestellung fragten wir dort regelmäßig bei

den Experten nach. So klärten wir beispielsweise vor der Präsentation eines neuen Prozesses die Details in Einzelgesprächen mit den Experten in Deutschland und China ab.

Die Einbindung der PM-kompetenten Experten erhöhte unter den Mitarbeitern die Akzeptanz für die anstehenden Veränderungen (vgl. Doppler, 2014, S. 115 ff.). Für die Mitarbeiter wurden die Probleme der Projektarbeit transparenter, z.B. was beinhaltet die Projektabwicklung, wer ist verantwortlich und was ist wichtig. Auf unsere Anfragen hin diskutierten die Mitglieder des Experten-Pools diese Fragestellungen mit ihren Mitarbeitern und Kollegen, sodass alle Parteien für spezielle Projektmanagementthemen (z.B. fehlende Verantwortlichkeiten im Fachbereich) sensibilisiert werden konnten.

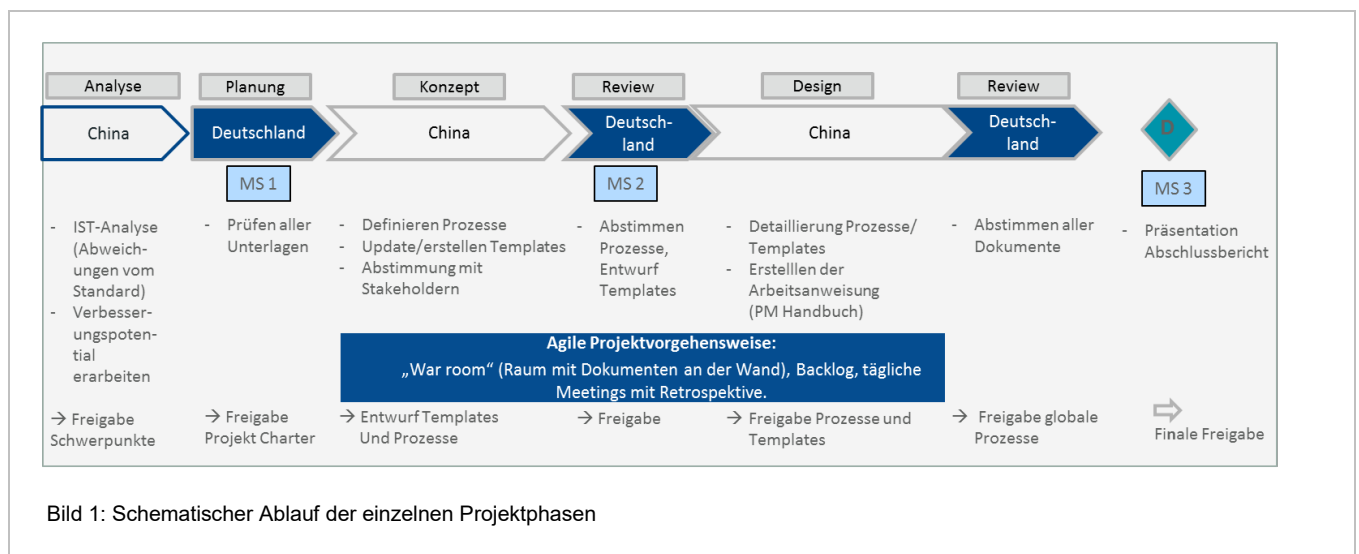


Bild 1: Schematischer Ablauf der einzelnen Projektphasen

## Bedarfsanalyse als Basis für das zur Konzept

Im Rahmen der Analyse des IST-Zustands Projektmanagement untersuchten wir alle verfügbaren Dokumente (Formblätter, Prozessbeschreibungen), eingeführte Prozesse und auch die operative Projektarbeit hinsichtlich der Anforderungen des VDA und der PM-Anforderungen des PMI. Die Tabelle 1 liefert einen ersten Eindruck, dass Handlungsbedarf bei einer Vielzahl von Bereichen bestand. In Abstimmung mit allen Beteiligten erarbeitenden wir vor Ort in China ein Konzept.

Aspekt	Bewertung	Handlungsbedarf
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Berufserfahrung (Durchschnittsalter ca. 30 Jahre)</li> <li>- geringe Betriebszugehörigkeit und hohe Fluktuation (häufiges Phänomen in China)</li> <li>- nicht ausreichende Projektmanager Qualifikation (Mitarbeiter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulung</li> <li>- Karriereplan für Projektleiter</li> </ul>
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Ressourcenplanung (Mitarbeiter / Prüfstände)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portfoliomanagement</li> </ul>
Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine detaillierten Prozesse und Arbeitsanweisungen</li> <li>- Projektleiter führt in Zweifelsfällen alle Tätigkeiten aus (z.B. Organisation des Prototypenteileversandes)</li> <li>- umständliche Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung Verantwortlichkeiten</li> <li>- Prozesse definieren</li> <li>- Entscheidungen mittels Lenkungsausschuss</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine strukturierte Dokumentation (z.B. bezogen auf Sitzungsprotokolle)</li> <li>- geringe und nicht definierte Kommunikation (Häufigkeit / Art von Besprechungen)</li> <li>- kein eindeutiger Kommunikationsfluss (z.B. bei Eskalation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsmatrix</li> <li>- Definition Eskalationsprozess</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung Produktion: Entwicklungsprojekte stören nur</li> <li>- fehlende Projektunterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing für Projekte</li> </ul>

Tabelle 1: Einige Ergebnisse der IST-Analyse

## Entwicklung eines klar umrissenen Plans

Anschließend bewertete ich die Untersuchungsergebnisse im Detail und erarbeitete ein umfassendes Konzept für das neue unternehmensinterne Projektmanagement. Dieses fand im PM-Handbuch seinen Niederschlag in Form von verbesserten bzw. neuen Prozessen.

## Akzeptanzmanagement für alle Hierarchieebenen

Zur Erhöhung der Akzeptanz band ich die Projektleiter und die Leitung des Projektmanagements aktiv in die Umgestaltung des Projektmanagementsystems ein. Dazu ließ ich am Firmensitz in China einen "War room" (Besprechungsraum) einrichten, in dem alle Dokumente an der Wand aufgehängt waren und in dem wir jeden Morgen ein "Daily Stand-up" (tägliche Einsatzbesprechung in agilen Projekten) mit allen Projektleitern abhielten.

Neben den täglichen Projektproblemen diskutierten wir das weitere Vorgehen. Am Whiteboard skizzierten wir die Abläufe der neuen Prozesse und diskutierten dies mit den Vertretern der einzelnen Fachabteilungen, die unsere Lösungen auf Tauglichkeit für die tägliche Praxis prüften. Die Ergebnisse dieser Diskussionen spielten mir die Abteilungsleiter anschließend zurück. So regelten wir gemeinsam im Gesamtunternehmen die Verantwortlichkeiten (sowie die Punkte Unterstützung / Mitarbeit und Freigabe), was dazu führte, dass die Mitarbeiter die neuen Prozesse akzeptierten und sogar ein gewisses Wir-Gefühl entstand (vgl. Doppler, 2014, S. 115 ff.).



So erarbeiteten wir ein Konzept für überarbeitete Prozesse und Templates, das wir regelmäßig mit Experten in Deutschland abstimmten und vom Lenkungsausschuss freigeben ließen. Den Lenkungsausschuss informierte ich wöchentlich in einer halbstündigen Telefonkonferenz über den Terminstatus des Projekts, geplante sowie durchgeführte Aktivitäten und erforderlichen Entscheidungsbedarf (z.B., wenn wir Verantwortlichkeiten ändern wollten).

Um die PM-Prozesse zu verändern, mussten wir diese zunächst mit dem Qualitätswesen abstimmen, da diese das Qualitätsmanagement-System beeinflussten. Dies geschah, bevor wir uns an die Detailarbeit machten. Die Abstimmung betraf insbesondere die aus der neuen IATF 16949 resultierenden neuen "Lessons Learned" und Risikomanagement-Prozesse. Im Einzelnen unterschieden wir zwischen lokalen (china-spezifische Abläufe – z.B. Prototypenprozess) und globalen Prozessen (z.B. wenn eine Umsetzung im Gesamtkonzern erforderlich war, wie beim Änderungsprozess Zukaufteile). Diese gaben die entsprechenden Fachabteilungen frei.

## Schluss mit "Mädchen für Alles"

In der Vergangenheit fungierten die Projektleiter als "Mädchen für Alles", trugen z.B. Prototypenteile zu den einzelnen Fertigungsstationen durch die Fabrik. Um diese zu entlasten, regelten wir die Verantwortlichkeiten neu. Dazu stellten wir eine Liste mit allen Elementen der Produkt- und Prozessentwicklung zusammen (gemäß Qualitätsvorausplanung mit Auflisten aller Elemente zur Entwicklung eines Produkts wie z.B. Fähigkeitsnachweis, 2-Tagesproduktion, Qualitätslenkungsplan, Terminplan, Herstellbarkeitsbewertung). Diese Liste umfasste alle Phasen eines Projekts von der Initiierung bis hin zum Projektabschluss (Anlehnung an APQP – Produkt-Qualitätsvorausplanung), die Art der Mitarbeiterbeteiligung (z.B. Verantwortlichkeiten), die Dokumente und die eigentliche Aufgabe des Projektleiters.

Änderungen von Verantwortlichkeiten führen häufig zu vielen Diskussionen, vor allem von Seiten derjenigen, die Kompetenzen verlieren und Aufgaben hinzubekommen. Um die Akzeptanz der Änderungen zu sichern, hörte ich zunächst alle Beteiligten im Projektmanagement und legte auf Grundlage meiner eigenen Erfahrungen die Verantwortlichkeiten neu fest. Nachdem ich meine Entscheidungen mit dem Top-Management abgestimmt hatte, informierten wir die Mitarbeiter mit einer Top-down-Strategie.



Die chinesische Mentalität ist sehr obrigkeitshörig, sodass Vorgaben von der Unternehmensführung zu einer Verbesserung der Projektumsetzung führen können (vgl. den Fachbeitrag "[Was wir aus unseren Projekten in China gelernt haben](#)", Projekt Magazin 23/2016).)

Über das Festlegen von Verantwortlichkeiten waren nicht alle Mitarbeiter begeistert – die Projektleiter jedoch umso mehr. Zur Erhöhung der Änderungsbereitschaft vereinbarten wir eine Überprüfung aller Verantwortlichkeiten und der damit verbundenen Prozesse drei Monaten nach dem Projektende) Das sollte die Akzeptanz der Skeptiker erhöhen. Bis heute (Stand 18.02.2018) hatten weder die zentrale noch das Werk einen Änderungswunsch, sodass die neuen Abläufe ohne Änderung umgesetzt wurden.

Die Aufgaben des Projektleiters wurden den Prozessen zugeordnet und waren elementarer Bestandteil des PM-Handbuchs.

Element	Meilenstein	Dokument	Verantwortlich	Unterstützung	Freigabe	Zu informieren	Aufgabe Projektleiter (PL)
Design FMEA (D-FMEA)	1	D-FMEA	Entwicklungs-Ingenieur	Industrial Engineer Qualitätsingenieur	Projektteam	Kunde Produkt Entwicklung	PL sorgt für die Aktualität der D-FMEA (auch nach Änderungsmanagement)
Design Verification Plan (DVP)	1	DVP internal	Entwicklungs-Ingenieur	Leiter Entwicklung	Kunde Produktentwickler		PL sammelt alle Berichte, prüft hinsichtlich Vollständigkeit, Kundenformat und termin-gerechter Übermittlung an den Kunden
		DVP extern		Projekt Team Projekt Qualitäts-Ingenieur			

Tabelle 2: Beispiel für eine Verantwortlichkeitstabelle

## Lokale Erfordernisse berücksichtigen: Zusammenarbeit mit den Projektleitern vor Ort

Neben den Erfahrungen der Projektleiter (z.B. Qualifikation, Berufserfahrung) sind bei einem PM-Handbuch für ein chinesisches Werk auch die regionalen Besonderheiten (z.B. Konfliktmanagement, Moral, Umgangsformen) zu berücksichtigen. Beispielsweise waren beim Prozess "Prototypenherstellung" detaillierte Arbeitsanweisungen erforderlich: Wir legten in allen Einzelheiten fest, wer die Einzelteile abholt und den Versand organisiert.

Nach der Freigabe des Konzepts erarbeitete ich in der Detaillierungsphase mit den örtlichen Projektleitern der Grad der Detaillierung. Im Rahmen der Konzepterstellung erstellten wir gemeinsam auch einen ersten Entwurf eines PM-Handbuchs. Die Projektleiter stellten einzelne Kapitel des Handbuchs sukzessive in Form einer Powerpoint-Präsentation vor und anschließend diskutierten wir untereinander darüber.

Die Diskussionskultur in China ist nur bedingt offen (siehe "Risikofaktor Gesichtsverlust" im Beitrag "[Was wir aus unseren Projekten in China gelernt haben](#)", Projekt Magazin 23/2016) daher erhielt ich keine bzw. kaum Rückmeldung zur Qualität und zu Verbesserungsbedarf bei meiner Ausarbeitung. Zusätzlich waren die Projektleiter teilweise schlecht vorbereitet.

## Preisgeld ausloben

Daher war es mir wichtig abzufragen, inwieweit das Thema verstanden und ob ein höherer Detaillierungsgrad erforderlich war. Wir führten deshalb vor jeder Diskussionsrunde einen Test mit ca. sieben bis zehn offenen Fragen zu Themen vom Vortag durch. Die Testergebnisse und die mögliche Einkommenserhöhung visualisierten wir den Projektleitern, um deren Ehrgeiz zu wecken.

Zur Erhöhung der Motivation schrieb ich zusätzlich für jedes Meeting ein Preisgeld für denjenigen aus, der die meisten richtigen Antworten gab. Das Preisgeld betrug mehr als 7% eines Monatsgehalts und führte zu dem gewünschten Motivationsschub – die Zahl der richtig beantworteten Fragen stieg signifikant.

## PM-Handbuch – gelenktes Dokument im Qualitätsmanagement-System

Ich empfehle, dass PM-Handbuch in das Qualitätsmanagement-System zu integrieren (mit eigener Dokumentnummer), sodass es auch einem Änderungsdienst unterworfen wird und ein Standard zur Integration des Erfahrungswissen definiert wird. Unser PM-Handbuch beinhaltet die Dokumentennummern der entsprechenden Qualitätsmanagementprozesse und Verweise auf die Frageliste in der VDA 6.3. Zusätzlich legten wir, basierend auf den dortigen Fragen zum Projektmanagement (P2), ein Verzeichnis mit allen relevanten Kapiteln des PM-Handbuchs an.

Das PM-Handbuch sollte auch für die Schulung bzw. Einarbeitung neuer Projektleiter dienen. Die erste Chance dazu stellte die Präsentation des fertigen Handbuchs dar: In Form Powerpoint-Präsentation stellten die beteiligten Projektleiter, die alten Hasen, stolz das Ergebnis von einem Jahr konzentrierter Arbeit vor: Das fertige Handbuch umfasste insgesamt 124 Seiten (einschließlich hier nicht behandelt Punkte wie Hinweisen zur Ressourcenplanung, Projektklassifizierung und Karriere-/Schulungsplanung für Projektleiter sowie ein Dokumentationswesen und ein Glossar).

Auf der anschließenden Feier beglückwünschten mich einige der Abteilungsleiter zu dem Projektergebnis. Sie waren sichtlich beeindruckt und ließen durchblicken, dass es das erste Mal war, das die Aufgaben des Projektleiters für sie transparent waren. Darunter waren auch solche, die seit mehr als zehn Jahren an der Entwicklung von Produkten beteiligt waren.

Die wichtigsten Elemente dieses Nachschlagewerks für das unternehmensinterne Projektmanagement waren (Bild 4 zeigt im Detail einzelne Elemente des PM-Handbuchs):

- Definitionen (z.B. Projekt, magisches Dreieck)
- Projektstruktur (Arten von Projekten)
- **Projektportfoliomanagement** (z.B. Auswahl Projektleiter, Ressourcenplanung)
- **Projektorganisation** (Kern- und Unterstützungsteam / lokale und globale Projekte)
- Projektentwicklung von der Initiierung bis zum Projektabschluss (einschließlich aller Prozesse und Verantwortlichkeiten des Projektleiters)

- Unterstützungstools (Problemlösungsmethoden mit Beispiel, z.B. Fischgräten-Diagramm, **auch Ishikawa-Diagramm genannt, siehe Methodensteckbrief**)
- Abkürzungen
- Kontaktdaten (Experten /chinesische Internetseiten für Projektmanagement-Wissen).



## PM-Handbuch – Transparenz über alle Projektleiteraktivitäten

Im Rahmen der Analyse der Verantwortlichkeiten erfassten wir alle Projektleiteraktivitäten und ordneten sie den entsprechenden Prozessen zu. Die Details der Prozesse ließen wir vom Qualitätswesen freigeben und übertrugen sie ins Qualitätsmanagement-System.

Das PM-Handbuch bildet einen Prozess lediglich schematisch ab, die Aktivitäten des Projektleiters jedoch sind detailliert aufgeführt. Bild 5 stellt beispielhaft den Prozess "Änderungsmanagement" dar.

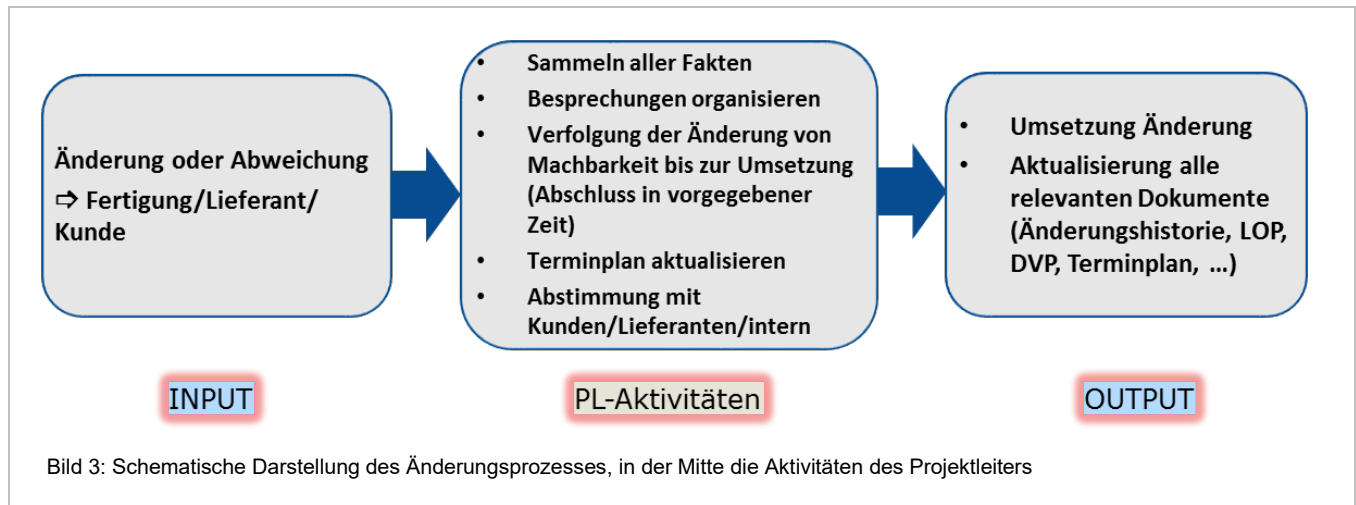


Bild 3: Schematische Darstellung des Änderungsprozesses, in der Mitte die Aktivitäten des Projektleiters

Neben den allgemeinen Prozessen werden im PM-Handbuch auch die Kontrollaktivitäten des Projektleiters hinsichtlich Terminen, Kosten, Spezifikation und Kundenzufriedenheit mit allen relevanten Dokumenten und der Messung des Erfüllungsgrads aufgelistet.

Diese Aktivitäten spiegeln sich insbesondere in den Punkten der wöchentlich abzuhaltenden und zu dokumentierenden Team-Meetings wieder. Des Weiteren wurden alle Aktivitäten zur Durchführung eines Meilensteinreviews (z.B. Kunden-, Qualitäts- oder Lieferanten-Meilenstein) aufgelistet.

## Hilfe zur Selbsthilfe für Projektleiter

Das PM-Handbuch sollte auch den Projektleiter bei seiner täglichen Arbeit unterstützen und beinhaltet zu diesem Zweck u.a. Checklisten für Terminpläne, eine Auflistung erforderlicher Dokumente zum Projektstart und Agenda-Vorschläge (z.B. für Teammeeting, Kundenbesprechung, Kick-off Meeting).

Die Projektplanung obliegt vorwiegend dem Projektleiter, sodass wir im PM-Handbuch auch auflisteten, welche Dokumente zum Projektstart verfügbar sein sollten (z.B. Stakeholder-Liste, Kommunikationsmatrix). Die Liste offener Punkte ergänzten wir um eine Kommunikationsmatrix (siehe für Beispiel den Fachbeitrag "[Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan](#)"), eine Agenda und eine Projekthistorie. Abschließend wurde zusätzlich die Standardablage im Rechnersystem wiedergegeben, um das Auffinden der Dokumente zu erleichtern.

Da das PM-Handbuch wie erwähnt in Zusammenarbeit mit den Projektleitern erstellt wurde, schulten wir diese gleichzeitig in professionellem Projektmanagement. Zusätzlich wurden im Rahmen der Einführung neuer bzw. geänderter Prozesse sowie Verantwortlichkeiten alle an der Entwicklung neuer Produkte beteiligten Mitarbeiter geschult und hinsichtlich einer sauberen Projektabwicklung sensibilisiert.

## Erneutes Audit – anderes Ergebnis

Wie zu Beginn erwähnt, werden in der Automobilindustrie Audits durchgeführt, um das Qualitätssicherungs- einschließlich des PM-Systems zu überprüfen. Das Werk war vor meiner Beauftragung im Bereich Projektmanagement in allen sieben Punkten mit gelb bewertet worden.

Mein Kunde wurde kürzlich erneut auditiert und bestand mit Bravour: keine (!) Abweichung bei den PM Fragen! Daraufhin erhielt er einen der größten Aufträge der Firmengeschichte (wobei ich die gute Vorarbeit des der Vertriebs nicht unterschlagen möchte). Die Basis für ein funktionierendes Projektmanagement mit allen erforderlichen Prozessen ist nun gelegt. Die Zeit wird zeigen, wie gut das System auf Dauer erhalten und weiterentwickelt wird.

## PM-System macht Projekterfolg möglich

Der Ausbau des PM-System zu einem professionellen Projektmanagement einschließlich der Erstellung des PM-Handbuchs war zeit- und kostenintensiv. Der Erfolg gibt uns aber Recht; dies sind die aus meiner Sicht größten Verbesserungen:

- **Eindeutige Verantwortlichkeiten**  
Projektleiter haben klar geregelte Befugnisse, kennen diese und ihre Rolle genau, da sie in den Entstehungsprozess des PM-Handbuchs eingebunden waren, sind dadurch **motivierter** (Anmerkung: keine Kündigung nach Chinese New Year)
- **Klarer Eskalationsprozess**  
Durch verbessertes Reporting der Projektleiter (keine zus. Statusbefragung erforderlich) und die Implementierung eines Eskalationsprozesses mit zwischengeschaltetem Lenkungsreis hatte der Werksleiter mehr Zeit für seine Kernaufgaben.
- **Gesteigerte Kundenzufriedenheit**  
Die Kunden honorieren die Fortschritte im Projektmanagement, was sich durch eine signifikante Verbesserung im VDA 6.3 Potentialaudit ausdrückt und auch der Bestandskunde war hinsichtlich der verbesserten Projektabwicklung positiv überrascht.
- **Projektfreundliche Unternehmenskultur**  
Höhere Akzeptanz der Projektleiter und gestiegenes Bewusstsein für die Bedeutung von funktionierenden Entwicklungsprojekten für die Zukunft des Werks; jeder kennt seine Verantwortung im Projekt weil er in den Prozess der Handbucherstellung eingebunden war.
- **Bessere Kommunikation mit dem Hauptquartier (Schnittstellen-Kommunikation)**  
Durch den Austausch mit den Experten in Deutschland schufen wir dort ein Verständnis für die Belange des Werks, z.B. was bedeutet es, wenn Teile in Deutschland erprobt und Prüfberichte in deutscher Sprache bei einem chinesischen Kunden vorgestellt werden – Diskussionen auf Chinesisch ohne die Detailkenntnisse der Experten (Fehlinterpretation / Verwirrung ...).
- **Verbesserte Lieferanteneinbindung**  
Insbesondere bei Bauteiländerungen wurde die Machbarkeit vor der Herstellung fehlerhafter Teile mit dem Lieferanten abgeklärt und wichtige Lieferantentermine (z.B. erste werkzeugfallende Teile – wichtig für Prüfungen) wurden im Projektplan mitberücksichtigt.
- **(Planung:** die Ressourcenplanung befand sich noch im Aufbau, daher kann dazu keine Angabe gemacht werden)

**!** Auf Dauer genügt es nicht, wenn nur ein Werk den aktuellen Stand des Projektmanagements erfüllt. Aus meiner Sicht ist auch erforderlich, die Prozesse in der Zentrale (Ansprechpartner für Vorentwicklung) zu überarbeiten und ein gesamtheitliches PM-Handbuch zu erstellen. Das PM-Handbuch China stellt eine gute

Basis zur Erstellung des PM-Handbuchs der Zentrale und zur Adaption an die anderen globalen Standorte dar – es sollte kurzfristig umgesetzt werden.

## PM-Handbuch als Nachschlagewerk für Projekterfolg

Das PM-Handbuch kann die Aufnahme von Lessons Learned zum Projektmanagement-Wiki des Unternehmens werden. So dient es als Nachschlagewerk und schafft Transparenz, indem es PM-relevante Aufgaben gesamtheitlich beschreibt (neben Verantwortlichkeiten auch Mitarbeit oder Informationsaufgaben). Die erforderliche Kommunikation mit allen Beteiligten bei der Erstellung des PM-Handbuchs verbessert die grundsätzliche Zusammenarbeit aller Beteiligten mit dem Projektleiter.

### Projektleiter sind Leistungs- und keine statt Wasserträger!

Zugegeben geriet ich bei der Arbeit mit den Projektleitern anfangs wegen deren fehlenden Verständnis manchmal an die Grenze meiner Geduld. Dennoch hat mir die Zusammenarbeit viel Spaß gemacht, weil ich im Verlauf des Projekts beobachten konnte, wie die jungen Projektleiter nach und nach ein neues Selbstbewusstsein ausbildeten. Kein Wunder, wandelte sich ihre Rolle doch vom "Mädchen für alles" zu einer Führungskraft, die mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Fortbestand des Werks leistet, Stichwort Entwicklungslieferant. Das bestandene Potentialaudit ist der beste Beleg für dieses neue Bewusstsein, zeigt sich das Projektmanagements dort doch gut vorbereitet.

## Literatur

- Doppler, Klaus; Lauterburg Christoph: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 13., akt. und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main / New York 2014
- Qualitätsmanagement Center im Verband der Automobilindustrie: IATF 16949:2016 Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie, erwerbbar unter: <http://webshop.vda.de/QMC/de/IATF-169492016>

### Projekterfolg ist planbar!

## ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)