

## :: Management

*So bekommt man Projekte zum Laufen: Die Herausforderung in der Steuerung einer Multiprojekt-Organisation besteht darin, möglichst jedem Projekt die gleichen Bedingungen zu verschaffen Bild: Vistem*



### Neue Wege im (Multi-)Projektgeschäft für Qualitätsmanager

# Mehr Projekte in kürzerer Zeit

**Projektmanagement und Qualitätssicherung** beeinflussen maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens. Beide Bereiche können voneinander profitieren oder sich gegenseitig blockieren – je nachdem, wie die Verantwortlichen mit Prioritäten, der engpassorientierten Steuerung und miteinander umgehen.

#### Der Autor



**Uwe Techt**  
Geschäftsführer Vistem  
[www.vistem.eu](http://www.vistem.eu)

**Viele Qualitätsmanager leiden darunter**, dass Projekte schon im Plan zu lange dauern, zu teuer sind und kaum ein Projekt rechtzeitig, im Kostenrahmen sowie bei voller Erfüllung der Spezifikationen abgeschlossen wird. Glückt das vereinbarte Ergebnis – in zeitlicher und/oder qualitativer Hinsicht – nicht, wird letztlich dem Qualitätsanspruch nicht Genüge getan.

Projektmanager sollen im Unternehmen dafür sorgen, dass Projekte schnell und zuverlässig abgearbeitet werden. Qualitätsmanager sind unter anderem verantwortlich für die Planung, Einführung und Überwachung von Verfahren und Abläufen zur Qualitätssicherung speziell in den Bereichen Entwicklung, Konstruktion, Produkt- und Projektmanagement. Grund genug, um an einem Strang zu ziehen, sollte man meinen. Doch die Realität sieht häufig anders aus. Weil jeder nur sein eigenes Ziel vor Augen hat, läuft bald ein Konkurrenzkampf um Mitarbeiter und andere knappe Ressourcen. Ressourcen sollen effizient genutzt, also möglichst gut ausgelastet sein. Gleichzeitig sollen die richtigen Ressourcen für die

Projekte verfügbar sein. Deshalb setzt das Unternehmen Ressourcenmanager ein. Diese stehen im Dilemma zwischen „mehr Ressourcen aufbauen“ (um immer alle Projekte sofort bedienen zu können) und „weniger Ressourcen aufbauen“ (um einen möglichst hohen Auslastungsgrad aller Ressourcen zu erzielen).

Jeder Manager weiß, dass es möglich ist, ein einzelnes Projekt in einem Bruchteil der üblichen Zeit zu verwirklichen. Dazu muss man nur dem Projekt A während seiner gesamten Laufzeit die höchste Priorität geben. Das Problem ist allerdings, dass die eindeutige Bevorzugung von Projekt A zu Lasten aller anderen aktiven Projekte geht. Diese werden noch später fertig. Die Herausforderung in der Steuerung einer Multiprojekt-Organisation besteht darin, möglichst jedem Projekt die Bedingungen von Projekt A zu verschaffen; und zwar ohne dafür zusätzliche Ressourcen zu benötigen oder in anderer Weise die Kosten hochzutreiben. Wie ist das möglich?

Dünne Ressourcenverteilung, schädliches Multitasking, Desynchronisation und Defokussierung entstehen

dadurch, dass die aktiven Projekte sich gegenseitig in die Quere kommen. Das ist der Fall, wenn die Arbeitslast (Work in Process, WIP) zu hoch ist: Es sind mehr Projekte aktiv, als die Organisation verkraften kann, ohne dass sich die Projekte gegenseitig behindern.

Um signifikant besser zu werden, reduziert das Unternehmen den WIP auf ein sinnvolles Niveau und sorgt anschließend dafür, dass das reduzierte WIP-Niveau aufrechterhalten bleibt. Daher wird zunächst ein Teil der Projekte eingefroren, was die Abarbeitung der nicht eingefrorenen Projekte beschleunigt. Die eingefrorenen Projekte werden dann schrittweise und kontrolliert wieder „aufgetaut“. Anschließend werden die neuen Projekte so gestartet, dass der WIP nicht wieder „hochschwappet“. Dazu werden die Projekte in der Reihenfolge ihrer strategischen Priorität am Engpass des Unternehmens gestaffelt. Erhöht sich die Performance, werden alle – auch die vorübergehend eingefrorenen – Projekte früher fertig.

#### **Staffelläufer-Prinzip und explizite Sicherheiten**

Im Projektgeschäft sind Sicherheiten erforderlich, ohne die kein Projekt auch nur annähernd zuverlässig sein kann. Werden Mitarbeiter nach individueller Termineinhaltung beurteilt, planen sie (und ihre Manager) erhebliche individuelle Sicherheiten ein und verbrauchen diese. So arbeiten Mitarbeiter scheinbar zuverlässig; die Projekte sind jedoch schon im Plan länger als nötig und deshalb unzuverlässig. Um signifikant besser zu werden, implementiert das Unternehmen eine Arbeitsweise, in der die schnellstmögliche Abarbeitung jeder begonnenen Aufgabe im Vordergrund steht.

Im Projektgeschäft kommt es oftmals anders als geplant. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen den Ressourcen und allen Management-Funktionen eindeutige, robuste und synchronisierte operative Prioritäten zur Verfügung stellen. Diese bewirken, dass Ressourcenmanager Projektvorgänge in der für das Unternehmen richtigen Reihenfolge starten, sie optimal mit

Ressourcen ausstatten und die Mitarbeiter vor Störungen schützen, die Multitasking induzieren. Zudem müssen sich Projektmanager um die Vorbereitung nicht gestarteter Projektvorgänge kümmern und die Ressourcen bei der Abarbeitung aktiver Vorgänge unterstützen. Sie versuchen nicht mehr, an anderen Projekten arbeitende Ressourcen zu unterbrechen, weil sich dies nachteilig für sie selbst auswirkt. Außerdem halten sich Qualitätsmanager aus der Projektrealisierung heraus und intervenieren nur dort, wo ihre Unterstützung einen erheblich beschleunigenden Beitrag leisten kann. ■