

wissens management

Das Magazin für Führungskräfte

Titelthema **26**

Klasse statt Masse:

Mehr Qualität im Wissensmanagement

Praxis Wissensmanagement **10**

Kempelens „Schach-Türke“:
Seine Renaissance im Web 2.0

Dokumentation + Kommunikation **34**

Was nutzt E-Learning?

Human Resources **43**

Die selbstlernende Organisation

Trends **50**

DMS EXPO: Losgelöst vom Papier

Wissen bewegt
Fachkongress mit Event-Charakter
Jetzt anmelden unter www.wissensmanagement-tage.de



Wie lassen sich zwölf parallel laufende Projekte mit engen Fristen in kürzester Zeit planen und reibungslos koordinieren? Und zwar so, dass auch die Qualität stimmt und alle immer über den aktuellen Stand des Projekts informiert sind? Ganz einfach: mit drei Tapetenbahnen und einigen Moderationskärtchen. Das belegen zwei Praxisbeispiele aus Werken des Unternehmens Lafarge Dachsysteme GmbH.

Wie können wir ein Dutzend zeitgleich verlaufender und sich überlappender Projekte planen und koordinieren? Vor dieser Frage stand der Leiter des Ziegelwerks Petershagen, Michael Lackner, vor zwei einhalb Jahren. Warum? Das Unternehmen Lafarge Dachsysteme hatte bei einem Branchenvergleich festgestellt: Die Qualität unserer Leistung ist zwar anerkannt, doch wenn wir unsere Position als Marktführer halten oder sogar ausbauen möchten, dann müssen wir unsere Effizienz steigern. Also startete das Unternehmen in seinen vier deutschen Tondachziegelwerken das Projekt „Produktivitäts- und Effizienzsteigerung in der Produktion“ - kurz: PEP. Gut zwei Jahre lang lief das Mega-Projekt, das zehn bis zwölf Einzelprojekte pro Werk umfasste.

Im Rahmen von PEP sollte auch das westlich von Hannover gelegene Werk Petershagen, das heute mit einhundert Mit-

arbeitern 20 Millionen Ziegel pro Jahr produziert, total umgekrempelt werden. Alle mit der Fertigung verbundenen Abläufe und Prozesse - inklusive Qualitätskontrolle, Lagerung sowie Transport über das fast zwei Kilometer lange Gelände - sollten modernisiert werden. Die größte Herausforderung: Für alle Umbaumaßnahmen hatte Werksleiter Lackner nur sechs Wochen Zeit! Denn hierfür musste die gesamte Produktion gestoppt werden. Deswegen war es aus Kostengründen enorm wichtig, die Umbauzeit möglichst kurz zu halten und sicherzustellen, dass in der sechswöchigen Umbauphase „alles rund läuft“. Zumal allein das Abkühlen der Öfen zwei Wochen dauert.

Kick-off ohne Präsentation

Deshalb holte sich Lackner Unterstützung von der Unternehmensberatung Dr. Kraus und Partner, die das PEP-Projekt bei Lafarge begleitete. Und das Consultinghaus machte einen überraschenden Vorschlag. Es wollte für die Projektplanung, -Steuerung und -koordination keine Projektmanagement-Software wie Microsoft Project oder Power Project einsetzen, sondern eine Methode, die (fast) ohne Computer auskommt: Roadmapping.

Im Oktober 2005 setzten sich alle Projektbeteiligten an einen Tisch, um den Plan für die Umbaumaßnahmen, die so genannte Roadmap zu erstellen - ohne Bea-

mer und PC. Lediglich etwas Material aus dem Baumarkt hatte Berater Stefan Bald zu dem Treffen mitgebracht: Tapetenbahnen, Krepp-Papier, dicke Stifte und bunte Moderationskärtchen. Um den Tisch versammelt waren 18 Leute: das Führungsteam des Werks, die Leiter der Bereiche Instandhaltung und Werkstatt, Vertreter des Betriebsrates sowie der Ingenieurbüros, die Lafarge für das Planen der Umbauarbeiten engagiert hatte.

Stefan Bald erläuterte den Zweck des Treffens: in kurzer Zeit den Weg zum gesetzten Ziel abzustimmen und übersichtlich darzustellen - mit Hilfe der Roadmap-Methode. Danach schrieb er oben auf die drei Tapetenbahnen, die er mit Krepp-Papier zusammengeklebt und auf dem Tisch ausgebreitet hatte: „Ende November 2005: die Produktion stoppt“. Und unten: „Mitte Januar 2006: die Produktion startet wieder - reibungslos.“ Anschließend sagte er: „Jetzt müssen wir nur noch festlegen, wie wir zum Ziel gelangen.“ Und fragte die Teilnehmer: „Welchen Beitrag leisten Sie dazu?“

Welche Aufgaben im Gesamtprojekt aus ihrer Sicht in ihr Aufgabenfeld fallen, schrieben die Teilnehmer des Workshops auf Moderationskärtchen. Auf der Vorderseite stand die jeweilige Aufgabe mit Enddatum, auf der Rückseite der Name des Verantwortlichen. Also zum Beispiel auf der einen Seite „Leitung xy ist bis 1. Dezember verlegt“ und auf der anderen Seite „Werkstatt, Herr Müller“. Diese Kärtchen stellten die Projektbeteiligten nach Datum geordnet auf die verschiedenen „Spuren“, wie „Elektroarbeiten“ und „Schlosserarbeiten“. Diese Spuren hatte Bald zuvor auf den zusammengeklebten Tapetenbahnen für die verschiedenen Tätigkeitsfelder eingezeichnet - ähnlich wie die Spuren einer Autobahn. „Innerhalb kürzester Zeit hatten wir so einen groben Überblick, wie der Umbau ablaufen könnte“, erinnert sich Lackner.

Feintuning mit einfachen Handgriffen

Anschließend begann die Feinarbeit: Die Beteiligten überprüften anhand der Roadmap, wie die einzelnen Aufgaben zusammenhängen und ob gewisse Tätigkeiten zu einem anderen Zeitpunkt

sinnvoller wären, damit das Ziel „reibungsloser Neustart der Produktion Mitte Januar“ erreicht wird. Schnell wurde so zum Beispiel klar: „Die Leitung xy brauchen wir schon früher, sonst können wir an der Schnittanlage nicht weitermachen.“ Oder: „Hier fehlt noch die Freigabe des Konzepts, bevor das Ingenieurbüro mit seiner Arbeit beginnen kann.“ Deutlich wurde beim Abstimmen der Details mit Hilfe der Roadmap auch, wo es Engpässe gibt. So machten die Kärtchen zum Beispiel deutlich: Elektriker und Schlosser sind teilweise zu gleicher Zeit an mehreren Orten eingeplant. Also wurden die betreffenden Kärtchen verschoben und weitere Kärtchen für neue Aufgaben hinzugefügt.

„Beim Feintuning zeigte sich ein weiterer Vorzug der Roadmap-Methode“, erzählt Lackner. „Jeder konnte mit ein, zwei Handgriffen seine Vorstellung vom Ablauf den anderen verdeutlichen - ohne den Projektplanentwurf am Computer zu verändern.“ Dadurch konnten wir auch die Mitarbeiter ohne Erfahrung mit Projektmanagement-Software in den Prozess integrieren. „Außerdem“, erklärt Bald, „lassen sich in dieser Phase mit der Roadmap auch sehr gut qualitative Prüfschritte für den Projektfortschritt integrieren.“ Indem einfach Teilziele auf der Roadmap festgehalten werden, zum Beispiel mit einem Kärtchen: „Bis 10. Januar: Probelauf der Anlage 1 mit 95 Prozent Leistung.“ So lässt sich sicherstellen, dass trotz Zeitdruck die Qualität nicht zu kurz kommt.

In zwei Stunden alles abgestimmt

„Nur zwei Stunden dauerte es, bis die Roadmap aufgebaut und der Ablauf des Umbaus abgestimmt war“, berichtet Lackner begeistert. „Hätte sich dagegen einer von uns eine Woche ins stille Kämmerlein zurückgezogen und uns danach seine fix und fertig ausgearbeitete ‚Lösung‘ präsentiert, wäre längst nicht alles so glatt gelaufen“, ist er überzeugt. Aus folgenden Gründen: Zum einen hätte der Planer gewiss manch wichtiges Detail vergessen. Zum anderen hätten sich die Betroffenen beim Prüfen des Ablaufplans allein auf ihren Tätigkeitsbereich konzentriert - die Ingenieure auf „ihre“ Anlage, die Elektriker auf „ihre“ Leitungen

usw. „Und keiner hätte verstanden, wie alles zusammenhängt“, vermutet Lackner. Erst nach dem Kick-off-Meeting wäre die wirkliche Abstimmung losgegangen, mit hunderten E-Mails und zahlreichen Telefonaten. Dies wurde durch das gemeinsame Erstellen der Roadmap vermieden. Entsprechend reibungslos lief die Umsetzung. Während des Umbaus gab es kaum Störungen, da alles im Vorfeld geklärt war. Und auch keine Konflikte, denn die Beteiligten hatten vorab alle kritischen Fragen diskutiert und sich auf ein gemeinsames Vorgehen verständigt.

Zudem hatten die Teilnehmer beim Roadmap-Workshop den Ablauf schon so stark verinnerlicht, dass sie während der Umsetzung nicht mehr oft nachschauen mussten, was es zu tun gilt. Dieses Phänomen beobachtet Berater Bald oft: „Denn die Teilnehmer prägen sich beim Bau der Roadmap den Projektablauf sehr gut ein, weil sie sich intensiv damit auseinandersetzen.“ Das Wissen ist dadurch viel besser verankert als in einem Plan, der ohne die Mitwirkung der Beteiligten entstanden ist. Um die Details dennoch allen jederzeit verfügbar zu machen, trug Bald nach dem Workshop die einzelnen Aufgaben mit Datum und dem Namen des Verantwortlichen in eine Excel-Tabelle ein, die allen Workshop-Teilnehmern zugeschickt wurde. Außerdem blieb die Roadmap während des Projektes aufgebaut, sodass sie die Verantwortlichen bei Besprechungen immer wieder vor Augen hatten.

Das Ergebnis der PEP-Projekte in Petershagen kann sich denn auch sehen lassen: Der Einsatz der 150 bis 200 Leute, die teilweise auf der Großbaustelle beschäftigt waren, war gut koordiniert. Der Zeitplan wurde exakt eingehalten und alle Projekte in der angestrebten Qualität realisiert. Die Produktion startete wie geplant pünktlich Mitte Januar - mit einer um zwölf Prozent erhöhten Produktivität.

Roadmap weiterempfohlen

Seine positiven Erfahrungen mit der Roadmap gab Lackner unter anderem an Ottmar Hannemann weiter. Denn dieser leitete im größten Ziegelwerk von Lafarge ebenfalls ein PEP-Projekt. Dabei

sollten Ziegel mit vollkommen neuem Design produziert werden. Dazu mussten zwei Produktionslinien komplett umgestellt werden. Auch hier war der Zeitdruck entsprechend groß. Deshalb erstellte auch Hannemann mit rund einem Dutzend Mitarbeiter und der Unterstützung von Bald eine Roadmap - und stieß bei der Umsetzung des Projektes auf einen weiteren Vorteil der Methode: Die Planung ist so flexibel, dass auch auf Unvorhergesehenes adäquat reagiert werden kann. „Uns fehlte eine wichtige Schnittstelle: eine Transportstrecke, welche die externe Firma nicht rechtzeitig liefern konnte“, berichtet Hannemann von der ärgerlichen Störung. Dadurch verzögerten sich alle Umbaumaßnahmen rund um diese Transportstrecke. Mit Hilfe der Roadmap konnte das Unternehmen aber schnell darauf reagieren. Das Kärtchen „Transportstrecke“, das mit Kreppband auf der Tapete befestigt war, wurde einfach abgelöst und ein wenig weiter hinten auf der Bahn platziert. Ebenso alle Kärtchen, die von diesem abhängig waren. „Und schon sahen wir genau, welche Auswirkungen die Verzögerung hat: Diese Aufgaben verschieben sich, während wir an jenen Stellen schon mal weitermachen können.“ Anschließend wurde die Excel-Tabelle aktualisiert und wieder an alle Verantwortlichen verschickt. Auf diese Weise wurde der Zeitplan schließlich doch eingehalten.



Die Autorin:

Wirtschaftsredakteurin Hanna Wittstadt hat sich auf Personal- und Führungsthemen spezialisiert. Sie arbeitet für das Darmstädter „Büro für Bildung und Kommunikation“, das Marketing, Beratung und Seminare für Bildungs- und Beratungsdienstleister anbietet.

wittstadt@wissensmanagement.net