

# Komplexe Projekte benötigen konsequenten Dialog

Zielorientiertes Controlling deckt schon früh Abweichungen auf

Von Stefan Wollschläger  
und Dr. Marco Emmermann\*

Mehr als die Hälfte der in Unternehmen angestoßenen Projekte verfehlen ihr Ziel. Dazu gehören oft auch Logistikprojekte. Dies gilt vor allem für komplexe, vielschichtige Vorhaben, an denen zahlreiche Personen aus unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmen beteiligt sind.

Logistikprojekte besitzen als verknüpfendes und tragendes Element von Supply Chains Querschnittcharakter. An ihnen sind zahlreiche Bereiche beteiligt. Typische Beteiligte sind außer der operativen und strategischen Logistik der Vertrieb, die Produktion und die Beschaffung. Es können aber beispielsweise auch die Bereiche Forschung und Entwicklung oder Technik involviert sein. Dies bedeutet, dass die Projektorganisation eine ganzheitliche Ausrichtung und Vorgehensweise benötigt.

**Gravierende Fehler.** Der Querschnittcharakter der Logistik ist außerdem der Grund dafür, dass Projekte oft eine hohe wirtschaftliche Bedeutung haben. Die Anforderungen an das Projektmanagement und an die Projektsteuerung sind daher im logistischen Umfeld außerordentlich hoch. Gravierende Fehler sind im betrieblichen Alltag oftmals an der Tagesordnung.

Die Hintergründe hierfür sind nicht nur im organisatorisch-technischen Bereich, sondern entscheidend auch in der Kommunikation von oben nach unten zu suchen. Daher muss ein erfolgreiches Management komplexer Logistikprojekte sich sowohl der bewährten Methoden des Projektmanagements bedienen, als auch auf ausgeprägte Führungs- und Moderationsfähigkeiten zurückgreifen können. Gefragt ist ein konsequenter und dialogorientierter Führungsstil.

Die einschlägigen Methoden effizienter und effektiver Projektsteuerung



Projekte führen eher zum Erfolg, wenn sich alle Beteiligten regelmäßig austauschen.

Foto: DVZ-Archiv

erung finden auch in komplexen Logistikprojekten Anwendung. Gerade auf Grund der vielen Beteiligten sowie ihrer unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsmethoden ist es absolut essentiell, auf allen Ebenen der Projektstruktur klare Ziele, Erfolgsmessgrößen und Budgets zu vereinbaren. Sonst geht nach kurzer Zeit der Überblick verloren.

Dieser Prozess beginnt in der Gesamtbetrachtung des Projekts und wird auf die nachgelagerten Stufen der Projektorganisation heruntergebrochen. Extrem wichtig ist zunächst der Abgleich mit der im Unternehmen und in der Supply Chain vorliegenden Projektlandschaft. Dadurch lassen sich potenzielle Zielkonflikte, Überschneidungen oder Entscheidungsbedarfe

frühzeitig erkennen. Klarheit ist erforderlich in der Methodik, bei Bewertungsabläufen über Freigabeverfahren bis hin zum Status-Reporting. Dies dient dazu, die Fäden in der Hand der Projektleitung zu halten.

Ein zielorientiertes Controlling trägt dazu bei, inhaltliche oder ressourcenbezogene Abweichungen vom Projektplan früh festzustellen. Ein transparenter, konsequent nachgehaltener Abstimmungs- und Freigabeprozess hilft, Meinungsunterschiede sachorientiert und effizient zu klären. Von Anfang an sollten darüber hinaus die Messgrößen des Projekterfolgs definiert und die Ausgangslage dokumentiert werden, um zum Projektende belastbare, von allen Beteiligten geteilte Aussagen zum Projekterfolg treffen zu können. In Abhängigkeit der Größe des Projekts wird für die koordinierenden Aufgaben eine eigene Stelle oder sogar Gruppe benötigt.

**Weiche Erfolgsfaktoren.** Ein wichtiger Hebel zum Projekterfolg liegt in den weichen Faktoren, dem Change-Management. Da die Logistik eine bereichs- und unternehmensübergreifende Perspektive besitzt, ist sie der geeignete Treiber von übergreifenden Veränderungsprozessen in Supply Chains. Diese Perspektive muss auf die weiteren Beteiligten übertragen werden, soll das Projekt erfolgreich sein.

Zunächst müssen alle in die Projektdefinition einbezogen werden. Auf diese Weise kann von Anfang an eine Übereinkunft aller Teilnehmer auf das Ziel erreicht werden. Zuständigkeiten und Kompetenzen müssen zugeordnet werden, denn dies ist für den gesamten weiteren Verlauf ein Erfolgsschlüssel. Dafür ist eine Kommunikationsstrategie festzulegen. Diese unterstützt die Projektleitung dabei, das Change Management – also die bewusste Gestaltung von Veränderungen in Organisationen – aktiv in die Hand zu nehmen.

**Planspiele.** Ebenfalls gilt es zu Beginn ein gemeinsames Projektverständnis aller Beteiligten zu schaffen. Bewährt, jedoch noch zu wenig verbreitet ist der Einsatz von SCM-Planspielen. Diese können zu einer übergreifenden, ganzheitlichen Denkweise führen. Ein weiterer Effekt ist, dass das Team von Anfang an darauf trainiert wird, Hand in Hand zusammenzuarbeiten.

Nicht zuletzt sind es schließlich auch die Moderationsqualitäten des Projektmanagements, die zum Erfolg beitragen. In kaum einem anderen fachlichen Umfeld sind Moderation, kommunikative Fähigkeiten und Einfühlungsvermögen für die heterogenen Bedürfnisse der Beteiligten so gefragt wie in Logistikprojekten. Dies sollte sich in der Organisation spiegeln. Darin sollte sowohl die Projektsteuerung – typischerweise als Stabsfunktion – als auch das Change Management als Stabsfunktion oder als eigenes Themenfeld ihren Platz finden.

DVZ 25.10.2005

## PRAXIS

### Die häufigsten Mängel

Zu den typischen Symptomen schlecht aufgesetzter und unzureichend geführter Projekte zählen:

- Auftreten von Doppel- und Blindleistung
- Fehlende Übersicht über Projektstatus, Risiken und Ressourcenverbrauch
- Ausgeprägtes Bereichsdenken und Konkurrenz um die inhaltliche Führungskompetenz

- Mangelnde Kommunikationskultur der Beteiligten
- Häufige Abstimmungsdefizite und Missverständnisse
- Unzureichende Einbeziehung von weiteren Beteiligten (andere Bereiche, Lieferanten, Kunden)
- Unklarheit über den Projekterfolg.

DVZ 25.10.2005 (rok)

[www.visality.de](http://www.visality.de)

YOU ASKED US TO  
SIMPLIFY OUR BUSINESS.

WE LISTENED.



cpships

ANZDL • CAST • CANADA MARITIME • CONTSHIP CONTAINERLINES • ITALIA LINE • LYKES LINES • TMM LINES

\* Visality Consulting GmbH, Berlin  
Kontakt über [kuemmerlen@dvz.de](mailto:kuemmerlen@dvz.de)