

*Speed up your Business!*

---

## **„*Excellentes* Risikomanagement für *excellente* Projektarbeit bei einem Luftfahrtzulieferer“**

**Ganzheitliche Betrachtung durch den Einsatz des  
Project Excellence Modells**



**BITE GmbH**

Schiller-Str. 18  
89077 Ulm

Fon: 07 31 15 97 92 49

Fax: 07 31 37 49 22 2

Mail: [info@b-ite.de](mailto:info@b-ite.de)

Web: [www.b-ite.de](http://www.b-ite.de)

# Die Protagonisten der Methodik

- Die W. Piekenbrink GmbH wurde 1979 mit der Geschäftsidee der Silikondruckhaubentechnik in Laupheim bei Ulm gegründet
- Innovativer, mittelständischer Zulieferer für die Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie
- Die W. Piekenbrink GmbH hat im Jahr 2001 den Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg erhalten
- Die BITE GmbH (**B**usiness **IT** **E**ngineers) ist in den Bereichen Unternehmensberatung und Software-Entwicklung tätig
- Unternehmensberatung:  
Kernkompetenzen sind Organisations- und Managementberatung, Projektmanagement und Produktionsoptimierung
- Software-Entwicklung:  
Web-Applikationen für das Projektmanagement, Personalmanagement und Wartungsmanagement



# Das Project Excellence Modell

- Das **Project Excellence Modell** wurde von der **GPM** auf Basis des **EFQM Modells** für **Business Excellence** entwickelt
- Es untergliedert sich in die beiden **Bereiche**
  - **Projektmanagement** und
  - **Projektergebnisse**
- Die beiden Bereiche unterteilen sich wiederum in **neun Kriterien, 22 Teilkriterien** sowie zahlreiche **Ansatzpunkte** je Teilkriterium
- Für das **Projektrisikomanagement** kommen lediglich die Kriterien, Teilkriterien und Ansatzpunkte des Bereichs „**Projektmanagement**“ zum Einsatz



# Die Projektmanagement-Kriterien des Modells

## Prozesse

Wie im Projekt wertschöpfende Prozesse identifiziert, überprüft und gegebenenfalls verändert werden.

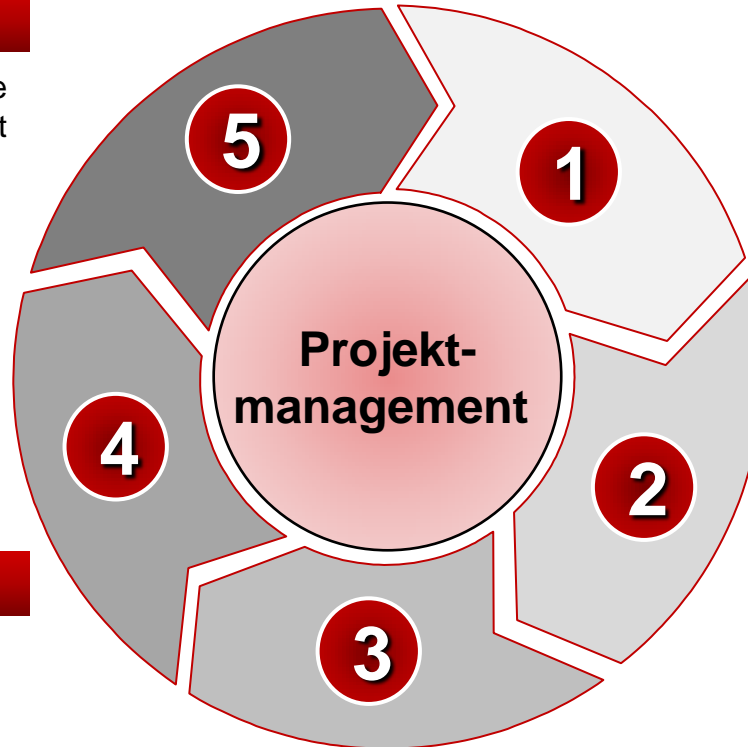
## Ressourcen

Wie die vorhandenen Ressourcen wirksam und effizient eingesetzt werden.



## Mitarbeiter

Wie die Projektmitarbeiter und ihre Potenziale erkannt und genutzt werden.



## Zielorientierung

Wie das Projekt seine Ziele aufgrund umfassender Informationen über die Anforderungen seiner Interessensgruppen formuliert, entwickelt, überprüft und umsetzt.

## Führung

Wie das Verhalten aller Führungskräfte im Projekt Project Excellence inspiriert, unterstützt und promoted.

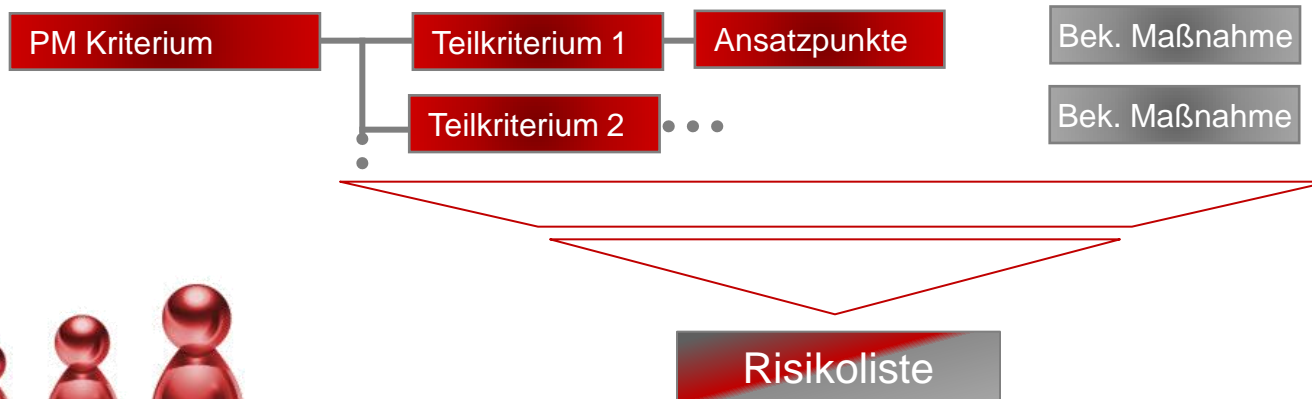
# Das Vorgehen mit dem Project Excellence Modell

Anforderung	Status Quo			Risikobeschreibung	Eintrittswahrscheinlichkeit (1 – 5)	Auswirkung (1 – 5)	RZ
	Ja	Teilweise	Nein				
<b>1 Zielorientierung</b>							
1.2 Projektziele werden auf Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt und konkurrierende Interessen werden integriert							
Ein präventiver Einsatz von Risikomanagement findet statt.	<b>X</b>						
<b>4 Ressourcen</b>							
4.3 Lieferanten und deren Lieferungen und Leistungen werden geplant und gesteuert							
Für eine effektive Kommunikation zwischen Projekt und Lieferant wird gesorgt.			<b>X</b>	Aufgrund unzureichender Kommunikation kommt es im Projekt zu Missverständnissen und Verzögerungen.	4	4	16

# Von Ansatzpunkten zu möglichen Risiken

- Fakt:**  
**Spitzenleitungen** in der **Projektarbeit** werden anhand des **Project Excellence Modells** bewertet
- Folgerung:**  
 Ein **nicht eingehaltenes** beziehungsweise **umgesetztes Teilkriterium** des Modells führt zu einem potenziellen **Projektrisiko**
- Übertragung der fünf **Teilkriterien** des Bereichs „**Projektmanagement**“ inklusive deren **Ansatzpunkte** in eine **Risikoliste**
- Komplettierung der Risikoliste durch zuvor eingeleitete/ umgesetzte **Maßnahmen** bereits **identifizierter Risiken** aus vorausgegangenen Projekten

Anforderung	Status Quo		Risikobeschreibung	Erfüll- wahrschein- lichkeit (1-5)	Anmerkung	RZ
	Ja	Teil- weise				
<b>1. Zielerfüllung</b>						
1.2 Projektskizze werden auf Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt und kundenspezifische Interessen werden abgefragt						
Ein präventiver Einsatz von Risiko- management besteht.	X					
<b>4. Ressourcen</b>						
4.3 Lieferanten und deren Lieferungen und Leistungen werden geplant und gesteuert						
Für eine zeitlichen Kommunikation zwischen Projektleiter und Lieferant wird geprüft.		X	Aufgrund unzureichender Kommunikation besteht ein hohes Risiko zu Missverständnissen und Verzögerungen.	4	4	18



# Gegenüberstellung mit dem Status Quo

- Mittels der Kriterien
  - Ja
  - Teilweise und
  - Nein

erfolgt die **Gegenüberstellung** der **Ansatzpunkte** aus der Risikoliste mit dem tatsächlich gelebten und praktizierten **Status Quo** der **Projektarbeit**

- Ansatzpunkte mit dem Kriterium „**JA**“ werden im weiteren Projektrisikomanagement **nicht berücksichtigt**
- Es obliegt dem Projektteam, inwieweit die „**TEILWEISE**“ gelebten Ansatzpunkte Berücksichtigung finden
- Ansatzpunkte mit dem Kriterium „**NEIN**“ **müssen** in das weitere Vorgehen des Projektrisikomanagements **integriert werden**
- Für die relevanten (nicht oder nur teilweise umgesetzten) Ansatzpunkte werden **potenzielle Risiken** für den **Projekterfolg** in Form von **Risikobeschreibungen** abgeleitet

Anforderung	Status Quo			Risikobeschreibung	Erfüllbarkeitswahrscheinlichkeit (1-5)	Anforderung (1-5)	RZ
	Ja	Teilw.	Nein				
<b>1 Zielorientierung</b>							
1.2 Projektleiter werden auf Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt und konkurrierende Interessen werden integriert.							
Ein präventiver Einsatz von Risiko-management findet statt.	X						
<b>4 Ressourcen</b>							
4.3 Lieferanten und deren Lieferungen und Leistungen werden geplant und gesteuert.							
Für eine effektive Kommunikation zwischen Projekt und Lieferanten wird gesorgt.		X		Aufgrund unzureichender Kommunikation kommt es im Projekt zu Missverständnissen und Verzögerungen.	4	4	10

Anforderung	Status Quo			Risikobeschreibung	Erfüllbarkeitswahrscheinlichkeit (1-5)	Anforderung (1-5)	RZ
	Ja	Teilw.	Nein				
<b>1 Zielorientierung</b>							
1.2 Projektleiter werden auf Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt und konkurrierende Interessen werden integriert.							
Ein präventiver Einsatz von Risiko-management findet statt.	X						
<b>4 Ressourcen</b>							
4.3 Lieferanten und deren Lieferungen und Leistungen werden geplant und gesteuert.							
Für eine effektive Kommunikation zwischen Projekt und Lieferanten wird gesorgt.		X		Aufgrund unzureichender Kommunikation kommt es im Projekt zu Missverständnissen und Verzögerungen.	4	4	10



# Bewertung der Risiken für das Projekt

- Die für den Projekterfolg identifizierten und relevanten Risiken (Risikobeschreibungen) werden vom Projektteam bewertet
- Als Ergebnis daraus werden **Risikozahlen** für die einzelnen Risiken generiert
- Merkmal „**Eintrittswahrscheinlichkeit**“:  
Auf einer Bewertungsskala von 1 – 5, wobei 1 = selten und 5 = häufig
- Merkmal „**Auswirkung/ Schaden**“:  
Auf einer Bewertungsskala von 1 – 5, wobei 1 = gering und 5 = hoch
- Die **Summe** aus beiden Bewertungskriterien ergibt jeweils die **Risikozahl**

Änderung	Staten Quo		Risikobeschreibung	Eintrittswahrscheinlichkeit (1-5)	Auswirkung (1-5)	RZ
	Ja	Nein				
<b>1 Zielorientierung</b>						
1.2 Projektziele werden auf Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt und konkurrierende Interessen werden integriert						
Die persönliche Einsatz von Risiko managements findet statt.	X					
<b>4 Ressourcen</b>						
4.3 Lieferanten und deren Leistungen und Leistungen werden geplant und kontrolliert						
Für eine effektiven Kommunikation zwischen Projekt und Lieferant wird Sorge.		X	Aufgrund unzureichender Kommunikation kam es im Projekt zu Missverständnissen und Verzögerungen	4	4	16



- Der **Morphologische Kasten** ist eine systematisch analytische **Kreativitätstechnik** nach dem Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky (1898 – 1974)
- Eine **mehrdimensionale Matrix** bildet das Kernstück der morphologischen Analyse
- Als Attribute fungieren in diesem Fall die **Basisstrategien** zur Risikobewältigung
  - **Vermeiden**
  - **Vermindern**
  - **Überwälzen**
  - **Selbsttragen**
- Die Projektrisiken mit hohen Risikozahlen (**oberhalb** „Schmerzgrenze“) werden in die Matrix übertragen und somit den Basisstrategien zur Risikobewältigung gegenübergestellt
- Projektrisiken mit einer geringen Risikozahl (**unterhalb** „Schmerzgrenze“) werden in eine Master-Liste aufgenommen und fließen ggf. in die Risikoidentifikation eines anderen Projektes ein



# Einsatz des Morphologischen Kastens

Risiko-Beschreibung	Vermeiden	Vermindern	Überwälzen	Selbst tragen
Es existieren keine Grundsätze zur Einbeziehung und zur Förderung der Teamentwicklung wodurch wertvolles Know-how (Synergieeffekte) nicht entsprechend genutzt wird und es zu Reibungen im Team kommen kann	Teamentwicklungsprozess definieren und implementieren; Projektleiter verstärkt als Moderatoren und Motivatoren schulen und einsetzen	Erfassung der Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter in einer Qualifikationsmatrix auf Basis derer die Teamzusammensetzung erfolgt	Der Projektleiter ist für die Rollen- und Aufgabenverteilung sowie eine harmonische Zusammenarbeit im Projektteam eigenverantwortlich	Vorgaben kommen direkt und ausschließlich von der Geschäftsleitung, welche auch aktiv in den Projekten beteiligt ist
Statt innovative Strategien oder Methoden zur Verbesserung der Arbeitsweise zu nutzen, dominiert pragmatisches und situatives Handeln, wodurch eine Optimierung in der Projektarbeit nicht möglich ist	Methoden zur Verbesserung der Arbeitsweise systematisch in die Personalentwicklung integrieren und den Einsatz mittels Transferchecks durch Vorgesetzte oder PL verifizieren	Durchführung von regelmäßigen, moderierten Projektteamsitzungen; Schwerpunkte werden kategorisiert und priorisiert abgearbeitet. Diese Informationen dienen danach dem Projektabschlussgespräch als wesentlicher Input.	Als fixer Bestandteil der Zielvereinbarungen sind die Mitarbeiter dazu angehalten, eigenverantwortlich ihre Arbeitsweise mittels Methoden und Strategien zu verbessern	Die Projekte werden direkt durch die Geschäftsführung überwacht. Der Schwerpunkt liegt bei der Termin- und Kosteneinhaltung. Bei Abweichungen werden hier direkt Maßnahmen eingeleitet.
Projekte werden nicht in der Beurteilungssystematik und Laufbahnplanung berücksichtigt, wodurch es zu Demotivation der Mitarbeiter kommen kann	Systematische und priorisierte Integration aller laufenden und anstehenden Projekte in die Beurteilungen und Laufbahnplanungen	Projektgeschäft pauschal als Incentive-Block im variablen Anteil verankern	Die Beurteilung und Laufbahnplanung obliegt dem Vorgesetzten im jährlichen Mitarbeitergespräch	Auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bauen

# Definition von unterschiedlichen Kategorien

- Im Projektteam erfolgt die **Definition** von unterschiedlichen **Kategorien** für die finalen Abstellmaßnahmen
- Die Zielsetzung besteht darin, die **Kreativität** bezüglich unterschiedlicher **Kombinationen** von **Abstellmaßnahmen** zu fördern
- Beispiele für Kategorien aus der unternehmerischen Praxis:
  - Schnellst mögliche Lösung zum Realisieren
  - Nachhaltigste Lösung
  - Kostengünstigste Lösung
  - Kostenintensivste Lösung
- Anschließend wählt das Projektteam pro **Zeile** eine **Maßnahme** entsprechend der jeweiligen **Kategorie** aus



# Kombinierte Abstellmaßnahmen

Risiko-Beschreibung	Vermeiden	Vermindern	Überwälzen	Selbst tragen
Es existieren keine Gründe zur Einbeziehung und Förderung der Teamentwicklung wodurch wertvolles Know-how (Synergieeffekte) nicht entsprechend genutzt wird und es zu Reibungen im Team kommen kann	Implementieren, Projektleiter verstärkt als Moderatoren und Motivatoren schulen und einsetzen	Qualifikationen der Mitarbeiter in einer Qualifikationsmatrix auf Basis derer die Teamzusammensetzung erfolgt	Der Projektleiter ist für die Rollen- und Aufgabenverteilung sowie eine harmonische Zusammenarbeit im Projektteam eigenverantwortlich	Vorgaben kommen direkt und ausschließlich von der Geschäftsleitung, welche auch aktiv in den Projekten beteiligt ist
Projekte werden nicht in der Beurteilungssystematik und Laufbahnplanung berücksichtigt, wodurch es zu Demotivation der Mitarbeiter kommen kann	Systematische und priorisierte Integration aller laufenden und anstehenden Projekte in die Beurteilungen und Laufbahnplanungen	Projektgeschäft pauschal als Incentive-Block im variablen Anteil verankern	Die Beurteilung und Laufbahnplanung obliegt dem Vorgesetzten im	Auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bauen
Statt innovative Strategien oder Methoden zur Verbesserung der Arbeitsweise zu nutzen, dominiert pragmatisches und situatives Handeln, wodurch eine Optimierung in der Projektarbeit nicht möglich ist	Methoden zur Verbesserung der Arbeitsweise systematisch in die Personalentwicklung integrieren und den Einsatz mittels Transferchecks durch Vorgesetzte oder PL verifizieren	Durchführung von regelmäßigen, moderierten Projektteamsitzungen; Schwerpunkte werden kategorisiert und priorisiert abgearbeitet. Diese Informationen dienen danach dem Projektabschlussgespräch als wesentlicher Input.	Als fixer Bestandteil der Zielvereinbarungen sind die Mitarbeiter dazu angehalten, eigenverantwortlich ihre Arbeitsweise mittels Methoden und Strategien zu verbessern	Die Projekte werden direkt durch die Geschäftsführung überwacht. Der Schwerpunkt liegt bei der Termin- und Kosteneinhaltung. Bei Abweichungen werden hier direkt Maßnahmen

Nachhaltigste Umsetzung

Günstigste Umsetzung

Schnellste Umsetzung

- Die **Entscheidung** für eine konkrete **Maßnahmen-Kategorie** obliegt dem **Projektleiter** sowie ggf. dem Auftraggeber
- Die Maßnahmen der relevanten Kategorie werden mit **konkreten Zeitpunkten** und **Verantwortlichkeiten** belegt
- Bei der W. Piekenbrink GmbH erfolgt die **Erfassung** der konkreten **Maßnahmen** in der vorhandenen **Projektmanagement Software**, um den Zusammenhang zwischen **Projekt** und **Maßnahmen** jederzeit herstellen zu können
- In vom Projektteam definierten **zyklischen Regelmeetings** werden
  - der **Umsetzungsstand** der Maßnahmen
  - das **Eintreten** der identifizierten Risiken und
  - das **Auftauchen** neuer Risiken überwacht
- Ggf. erfolgen **Anpassung** an der **Maßnahmenplanung**, der **Projektplanung** und/ oder der **Risikoliste**



# Lessons Learned im Verlauf der Projektarbeit

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
Ganzheitliche Betrachtung des Projektes durch das Project Excellence Modell	Das Vorgehen ist verhältnismäßig zeitintensiv und somit nicht für „Kleinst-Projekte“ geeignet
Analyse der bestehenden Prozesse unter einem neuen Blickwinkel	Das Eingestehen eigener Schwächen und Verbesserungspotenziale führt bei den Mitarbeitern anfangs zu Widerständen und Hemmungen
Transparenz hinsichtlich Abläufen, Prozessen und Stimmungen	Die Konsensfindung bei der quantitativen Bewertung (Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung) gestaltet sich (ohne Moderator) als schwierig
Fokussierung auf priorisierte Risiken durch die Risikozahl	
Durch Basisstrategien zur Risikobewältigung wird eine Vielzahl von Maßnahmen schnell und eindeutig identifiziert	
Mit Hilfe des morphologischen Kastens werden mögliche Umsetzungsvarianten schnell und transparent abgeleitet	
Nicht priorisierte Risiken dienen der Risikoidentifikation zukünftiger/ anderer Projekte	

# Kunden und Partnerschaften

AUDI AG, INGOLSTADT; ADAMS CONSULT GMBH & Co. KG, WILHELMSHAVEN; BMW AG, DINGOLFING; BREHM PRÄZISIONSTECHNIK GMBH & Co. KG, ULM; CALL-A-CONSULTANT, ULM; EADS GMBH, ULM; DAIMLER AG, RASTATT; EKU AG, SIRNACH; ENARQUM E.K., ULM; ESTA APPARATEBAU GMBH & Co. KG, SENDEN; EUGEN LÄGLER GMBH, FRAUENZIMMERN; EVO BUS, MANNHEIM; FAURECIA GMBH & Co. KG, NEUBURG; FRISCHLI MILCHWERKE GMBH, REHBURG-LOCCUM; HEINRICH HECKER GMBH & Co. KG, OLDENBURG; HOPPE AG, BROMSKIRCHEN; HÜTTINGER ELEKTRONIK GMBH & Co. KG, FREIBURG; KEBA AG, LINZ; KELLNER TELECOM GMBH, NIEDERLASSUNG STUTTGART, BERLIN, HANNOVER, KÖLN, DRESDEN; **WHERE IS YOUR NAME?** KUHLMANN LEITUNGSBAU GMBH, LÜNEBURG; LEDERTECH GMBH, BOPFINGEN; LICON MT GMBH & Co. KG., LAUPHEIM; MAHLE INTERNATIONAL GMBH, STUTTGART; MAST KUNSTSTOFFE GMBH, BAD WALDSEE; METTLER TOLEDO AG, URDORF, SCHWERZENBACH, NÄNIKON, ALBSTADT; NAF GMBH, ERBACH; PHILIP MORRIS SA, LAUSANNE; PISCHZAN PRÄZISION, ERBACH; PROCISE GMBH, FRANKFURT; RATIONAL AG, LANDSBERG; SAINT-GOBAIN ADVANCED CERAMICS LAUF GMBH, LAUF AN DER PEGNITZ; SPARDA-BANK HANNOVER eG, HANNOVER; STEELCASE INTERNATIONAL, ROSENHEIM; STUKKATEURBETRIEB JÜRGEN LUPPOLD GMBH, DORNSTADT; TEXTILHAUS MITTERMAIER, LAUINGEN; TSM TELEKOMMUNIKATIONS-SERVICE GMBH, WILHELMSHAVEN; W. PIEKENBRINK GMBH, LAUPHEIM; WILHELM WÄHLER GMBH, DORUM; ZF FRIEDRICHSHAFEN AG, FRIEDRICHSHAFEN, ESPELKAMP

