
Kapitel 4

Anläufe sicher managen – Ausgewählte Methoden

4.1 Audits	121
Eine Standortbestimmung machen	
4.2 ProVis	125
Transparenz mit wenig Aufwand	
4.3 Die Regelkommunikation	132
Hierarchisch. Schlank. Konsequenz.	
4.4 Die Liste offener Punkte (LOP)	136
Die richtigen Maßnahmen einleiten und verfolgen	
4.5 Critical Chain Project Management	138
Engpässe erkennen und managen	
4.6 Leistungsschnittstellenvereinbarung (LSV)	148
Klären, wer wann den Hut aufhat	
4.7 Eskalationsstrategie	149
Eskalationen regeln	
4.8 FMEA	151
Fehler vermeiden und aus Erfahrungen lernen	
4.9 Die Projektdokumentation	156
Dokumente sauber ablegen	
4.10 Der Lessons Learned Workshop	158
Aus Fehlern lernen	
4.11 Reifegrad-Controlling	162
Transparenz über Produkt und Prozess erhalten	

Sicher ans Ziel

Bewährte Methoden in der Praxis

Insgesamt ist bis hierher hoffentlich deutlich geworden, dass die Komplexität von Anlaufprozessen in Organisationen nicht einfach reduziert oder umgangen werden sollte. Sie muss bewältigt, genauer gesagt: besser verstanden werden, damit man ihr mit adäquaten gestalterischen sowie lenkungs- und entwicklungsorientierten Strategien und Instrumenten begegnen kann.

Wie wir die Methoden ausgewählt haben

In diesem Kapitel wollen wir Ihnen Methoden vorstellen – Methoden, die besondere Beachtung verdienen, weil sie entweder

- bereits eine breite Anwendung finden, aber nun themenspezifisch und pointiert eingesetzt werden (Beispiel FMEA),
- einfach und pragmatisch anzuwenden sind, ohne viel Theorie studieren zu müssen,
- neuartig sind,
- besonders wirkungsvoll sind oder
- ohne großen Aufwand eingesetzt werden können.

Dabei geht es einerseits um den Einsatz konzeptioneller, planender und steuernder Methoden auf Projektebene, andererseits aber auch um ein organisatorisches Instrumentarium. Sicherlich gäbe es noch mehr interessante Methoden, deren Einsatz in der Großindustrie ihre Berechtigung haben mag, wo es Stäbe und die nötigen Ressourcen gibt. Diese gibt es im Mittelstand nicht. Komplexität kann zum Selbstzweck werden. Dies zu vermeiden war unser Anliegen.

Das Wort Methode kommt aus dem Griechischen, *métodos*, und meint „den Weg zu einem Ziel“. Denn ohne uns in Begriffsbestimmungen zu verwickeln, nennen wir der Einfachheit halber alles Methode, was in anderen Büchern auch Instrument, Verfahren, Vorgehensweise, manchmal auch Tool heißt.

Zwei Szenarien

Und damit Sie die Methoden sinnvoll einsetzen können, haben wir uns plakativ für zwei Szenarien entschieden:

Szenario 1 geht von einer Idealsituation (Best Case) aus, quasi der Planung auf der grünen Wiese – dargestellt an der linearen Zahlenabfolge 1 bis 11. In der folgenden Abbildung liefern wir Ihnen, wenn Sie so wollen, einen Fahrplan, an den Sie sich jedoch nicht sklavisch halten müssen. Betrachten Sie ihn mehr als einen Vorschlag.

Leider ist das richtige Leben auch in Unternehmen häufig ein anderes. Deshalb stellen wir in Szenario 2 den Worst-Case daneben. Meint: hier geht es um Troubleshooting, um Brandbekämpfung. Aus diesem Grund werden Sie nicht mit der Methode 1 (Audits) beginnen, sondern mit Methode 10, dem Lessons Learned Workshop (siehe Abb. 1).

Szenario 1: Best Case-Reihenfolge	Szenario 2: Worst Case-Reihenfolge																
<ol style="list-style-type: none"> 1. Audits 2. ProVis 3. RKM 4. LOP 5. CCPM 6. LSV 7. Eskalationsstrategie 8. FMEA 9. Projektdokumentation 10. Lessons Learned-Workshop 11. Reifegrad-Controlling 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">10. Lessons Learned-Workshop</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">11. Reifegrad-Controlling</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">2. ProVis (problemspezifisch)</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">3. RKM</td> <td style="text-align: center;">- " -</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">4. LOP</td> <td style="text-align: center;">- " -</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">6. LSV</td> <td style="text-align: center;">- " -</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">7. Eskalationsstrategie</td> <td></td> </tr> </table> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Audits 2. ProVis 3. RKM 4. ... </td> <td style="width: 50%; vertical-align: middle; padding-left: 10px;"> } wie bei Best Case </td> </tr> </table>	10. Lessons Learned-Workshop		11. Reifegrad-Controlling		2. ProVis (problemspezifisch)		3. RKM	- " -	4. LOP	- " -	6. LSV	- " -	7. Eskalationsstrategie		<ol style="list-style-type: none"> 1. Audits 2. ProVis 3. RKM 4. ... 	} wie bei Best Case
10. Lessons Learned-Workshop																	
11. Reifegrad-Controlling																	
2. ProVis (problemspezifisch)																	
3. RKM	- " -																
4. LOP	- " -																
6. LSV	- " -																
7. Eskalationsstrategie																	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Audits 2. ProVis 3. RKM 4. ... 	} wie bei Best Case																

Abb. 1: Best- und Worst Case – Reihenfolge des Methodeneinsatzes

Vorteile von Methoden

- Emotionale oder intuitiv begründete Entscheidungen werden objektiv nachvollziehbar gemacht.
- Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse werden transparent(er) gemacht.
- Abläufe werden standardisiert und effizient.
- Methoden sensibilisieren und motivieren.
- Bewährte und vorhandene Methoden benutzen ist einfacher als aufwändig neue Methoden erfinden.

Wie Sie erfolgreich mit den Methoden arbeiten: Fünf Tipps

Wer mit neuen Methoden arbeiten möchte, muss häufig Widerstände überwinden. Bei sich selber – aber auch bei den Kollegen. Sie kennen sicherlich die Standard-Antworten der Bedenkenträger. „Das haben wir noch nie so gemacht!“, „Wie soll denn das gehen?“, „Und was, wenn es schief geht?“

Das beste Mittel, Widerstände zu überwinden, ist der Erfolg. Ihre beste Wirkung entfalten Methoden dann, wenn sie nicht „orthodox“, „nach Schema F“ abgespult werden, sondern so, wie es zu Ihnen bzw. der Situation Ihres Unternehmens passt. Aus diesem Grund haben wir eine Reihe von Tipps für Sie zusammengestellt.

Tipp Nr. 1

Stellen Sie die geeigneten Methoden zusammen.

In welchem Szenario befinden Sie sich? Können Sie vom Best Case ausgehen – oder handelt es sich viel eher um Troubleshooting? Planen Sie deshalb zunächst einmal, wohin die Reise gehen soll und in welcher Reihenfolge Sie arbeiten möchten.

Tipp Nr. 2

Methoden gibt es nicht von der Stange.

Sie müssen eine Methode an Ihre Bedürfnisse anpassen. Was Ihnen nichts nützt, werfen Sie raus. Pragmatismus ist angesagt. Denken Sie beispielsweise an einen Fragebogen mit einer Fülle von Fragen und einer noch größeren Fülle von Antworten. Was macht man eigentlich mit so einem „Ergebnis“, bei dem man manchmal den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht? Da ist es einfacher, sich auf die wirklich erfolgversprechenden Parameter zu konzentrieren. Alles andere taugt für's Lehrbuch.

Tipp Nr. 3

Gestehen Sie sich und den anderen zu, im Umgang mit Methoden auch lernen zu dürfen – sprich: Fehler zu machen.

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Wer regelmäßig Sport macht, wer trainiert, weiß, wovon wir reden. Trainieren ist ein hartes Stück Arbeit. Das gilt auch für die Anwendung von Methoden – weil sie unter Umständen in ein paar Schleifen angepasst und „feingetuned“ werden müssen.

Tipp Nr. 4

Eine Entscheidung ist besser als keine Entscheidung.

Fangen Sie einfach mit einigen wenigen Methoden an. 80 % umgesetzt ist besser als 100 % geplant.

Tipp Nr. 4

Kapieren statt kopieren.

Wir möchten ausdrücklich davor warnen, die Methoden, die wir Ihnen hier präsentieren, einfach zu kopieren. Wir empfehlen als erstes, an den Stellen, die Sie nicht verstehen, Fragen anzumerken. Denn es gilt: Verständnis geht der Anwendung voraus.

Tipp Nr. 5

Lassen Sie sich von Profis helfen.

Sie werden häufiger vor der Frage stehen, ob Sie sich Kompetenz oder Kapazität einkaufen. Beides ist legitim. Wenn Sie an einen Berater denken, dann sollten Sie allerdings genau wissen, *warum* und *wofür* Sie ihn benötigen – und welcher Berater in Betracht kommt. Es ist aber auch nicht verpönt, alleine mit den Methoden zu arbeiten (sonst gäbe es dieses Fachbuch nicht).

Nach diesem kurzen „Vorspann“ wollen wir uns nun den einzelnen Methoden zuwenden. Wir verstehen sie als tägliche Gebrauchsanleitung für eine praxisorientierte Unterstützung in Anlaufprojekten, wenn Sie