

Frank Holzhäuser

## Produktentwicklung im Projektteam – virtuell & kundenspezifisch

**Die Globalisierung der Märkte bringt in allen Branchen zahlreiche Herausforderungen mit sich. Zum einen gilt es innovativ und schnell zu sein, das darf aber nicht zulasten der Qualität gehen. Andererseits bestehen in vielen Unternehmen immer noch alte Hierarchien und Strukturen, die eine solche Flexibilität und Dynamik verhindern. In dieser Nische entwickelt und profiliert sich seit Mitte der 90er Jahre das projektbezogene Arbeiten. Dass dieses moderne Projektmanagement mit einer zeitlich begrenzten und individuellen Struktur vielen Unternehmen eine Hilfe sein kann, den Anforderungen nach Flexibilität & Geschwindigkeit zu entsprechen, veranschaulicht die Mankenberg GmbH, ein Spezialist für die Herstellung von Industrie-Armaturen.**

Die deutsche Mankenberg GmbH bietet ein breites Produktportfolio vom Standardventil bis zur kundenspezifischen Sonderlösung. Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im Edelstahl-Tiefziehen hat sich das Unternehmen zu einem weltweit anerkannten Edelstahlexperten entwickelt. Die Produkte werden komplettiert durch Armaturen aus Guss, aus dem Vollen oder aus Sondermaterialien, wie Titan oder Hastelloy. Auch die zahlreichen Ventile, die Mankenberg produziert, sind bekannt für ihre Zuverlässigkeit, Funktionssicherheit und Lebensdauer; Einsatzzeiten von bis zu 25 Jahren sind keine Seltenheit. Der extrem hohe Standard ist allerdings nur zu garantieren, wenn sämtliche Prozesse optimal ineinandergreifen. Weil Mankenberg genau das schafft, kann sich das Unternehmen über einen festen Kundestamm von 6.000 Firmen freuen und erzielte im Jahr 2010 mit 160 Mitarbeitern einen Umsatz von 12,2 Mio. Euro.

Im vergangenen Jahr stand Mankenberg vor der Aufgabe, auf Anfrage einen neu-

en Ventiltyp kundenspezifisch zu entwickeln. Es handelte sich um ein Druckentlastungsventil, das u.a. von Ölkonzernen für deren Pipelines benötigt wird. Dieses Ventil baut Druckspitzen über einen Nebenablass ab und verhindert so Schäden durch Druckstöße an der Pipeline. Das Projekt zur Entwicklung dieses Druckentlastungsventils war insgesamt sehr zeitkritisch und hatte ein ganz konkretes Anforderungsprofil: Innerhalb von nur einem Vierteljahr sollten zehn Mankenberg-Spezialisten und drei externe Fachleute dieses kundenspezifische Ventil entwickeln, fertigen und ausliefern. Um allen Anforderungen entsprechen zu können, sollte das Vorhaben erstmalig über eine webbasierte Projektmanagement-Plattform realisiert werden.

### Projektmanagement 2.0

Eine der wichtigsten Anforderungen an die Projektmanagement-Software war, dass es ein zentrales Management sämtlicher Projektinformationen und Dokumente geben sollte. Dennoch wollte man nicht nur eine Dokumentenmanagement-Software, sondern eine Plattform als zentralen Dreh- und Angelpunkt des Projekts. Das insgesamt sehr junge Projektteam entwickelte schnell eine eigene Herangehensweise und nutzte v.a. die moderne Chatfunktion ausgiebig. „Wir haben sehr schnell gemerkt, dass wir uns über das Diskussionsforum wesentlich zielgerichteter austauschen können als über die klassische E-Mail“, sagt Projektleiter Carsten Dencker. „Das Thema E-Mails ist grauenvoll – eine tägliche Katastrophe! Aber mit der Collaboration-Plattform haben wir schnell gemerkt, wie effizient man in Manier der sozialen Netzwerke kommunizieren kann“, sagt er. Davon haben nicht nur seine Kollegen, sondern v.a. die externen Mitglieder des Projekts profitiert, ebenso wie der Kunde. Auch er konnte sich jederzeit über

den aktuellen Stand informieren, ohne auf die nächste Besprechung warten zu müssen. Teilweise wurden Vor-Ort-Meetings sogar durch Online-Meetings ersetzt – das aber nur in Ausnahmefällen, da Mankenberg die persönliche Kommunikation, wenn möglich, bevorzugt.

Seit Sommer 2010 setzt Mankenberg die webbasierte Projektmanagement-Lösung nun ein, vor allem bei Projekten, bei denen verstärkt Kunden oder unabhängige Abnahmeinstitute involviert sind. So beispielsweise auch die TÜV-Abnahme, die bei einigen Ventilen unabdingbar ist. „Wegen des integrierten Dokumentenmanagement-Systems bietet sich der Einsatz vor allem für Projekte an, bei denen eine Vielzahl an Dateien erstellt werden muss. Eine wichtige Rolle spielt deshalb die Versionierung der Dokumente, die gewährleistet, dass immer der letzte Revisionsstand verwendet wird“, weiß Dencker. Mittels dieser Plattform können jetzt Dokumente zentral abgelegt, bearbeitet, geprüft und freigegeben werden – bei Bedarf lässt sich zur Abstimmung auch kurzfristig ein Online-Meeting initiieren.

### Virtueller Flurfunk

Aber auch die schnelle und effiziente Kommunikation spielt bei Mankenberg eine zentrale Rolle. Schließlich muss sich das zehnköpfige Team von Dencker permanent über die aktuellen Entwicklungen informieren. Mit der Diskussionsfunktion tauschen er und seine Kollegen sich seither in einer Art „Chat“ über den Projektfortschritt aus: Die zahlreichen kleinen aber durchaus wichtigen Infos werden sozusagen per „Online-Flurfunk“ kommuniziert und Mankenberg hat damit gute Erfahrungen gemacht. Auf diese Art und Weise bleibt die Kommunikation ans Projekt gebunden und geht nicht zwischen den zahlreichen Mails unter. „Jeder kann die News dann lesen, wann es ihm zeitlich am besten passt. Außerdem sind so alle informiert und es wird niemand vergessen, wie es beispielsweise beim Mailen leicht vorkommt“, sagt Dencker.

Dennoch gibt es auch Herausforderungen, die bei der Arbeit mit einem online-basierten Projekt- und Dokumentenma-

nagement gemeistert werden müssen. Für besonders wichtig erachtet Dencker in diesem Zusammenhang vor allem, dass von Anfang an eindeutige Regeln aufgestellt und eine sinnvolle Ordnerstruktur entwickelt wird. „Generell ist es erforderlich, dass kein „Daten-Wildwuchs“ aufkommt – eine Hürde, die man aber immer überwinden muss, wenn man sich einen zusätzlichen Ort für die Dokumenten- und Aufgabenverwaltung ins Haus holt“, meint der Projektleiter.

### Projektsteuerung via Handy

Auch auf dem iPhone können sich die Projektmitglieder über den aktuellen Status im Projekt informieren und aktiv mitwirken – ein Feature, das derzeit bei Mankenberg aber noch nicht zum Einsatz kommt. „Es wäre toll, wenn es eine Lösung für Blackberry oder Nokia gäbe, dann könnten wir noch einfacher von unterwegs auf unsere Projektdaten zurückgreifen“, sagt Dencker. Aber von der Tatsache, dass er mit der Collaboration-Lösung bereits heute Rechner-

und ortsunabhängig arbeiten kann, weiß Dencker schon jetzt nur Gutes zu berichten: „Der Austausch von Informationen ist einfacher und transparenter – und das nicht nur intern, sondern auch mit den verschiedenen Dienstleistern.“

### Fazit:

Die Zauberformel für erfolgreiche Projekte lautet: mehr Flexibilität plus mehr Transparenz führt auch zu einem Mehr an Erfolg. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts ist zwar nach wie vor die sinnvolle Planung und Konzeption. Damit ist der Projekterfolg aber noch nicht gesichert. Entscheidend ist, ob es bei der Umsetzung gelingt, die sich ändernden Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu berücksichtigen. Das erfordert Flexibilität – nicht nur in der Herangehensweise, sondern auch in der Kommunikation. Schafft es das Projektteam dann, sämtliche Informationen und Entscheidungsprozesse so darzustellen, dass sie für jeden transparent und nachvollziehbar sind,

ist ein weiterer wesentlicher Schritt zum erfolgreichen Projektabschluss getan.



### Der Autor:

Frank Holzhäuser ist seit über 20 Jahren in der IT- und Telekommunikationsbranche tätig. Als Vice President of Sales beim europäischen Marktführer für webbasiertes Projektmanagement und Teamarbeit, Projectplace, ist er mit den Entwicklungen und Bedürfnissen in der Projektarbeit bestens vertraut.

holzhaeuser@wissensmanagement.net