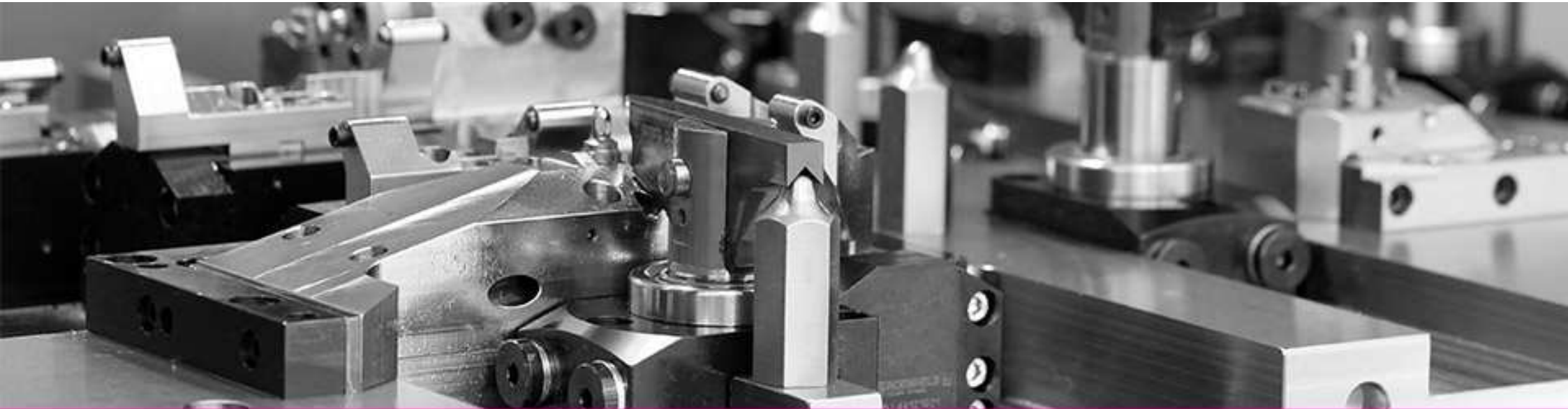


ROEMHELD
HILMA ■ STARK



Projektmanagement im Mittelstand

Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

Agenda:

1. Die Römheld- Gruppe
2. Die Startbedingungen für unsere Projektorganisation - Projektmanagement – warum und wie?
3. Schwachstellen der Organisation, bzw. fehlende Voraussetzungen für ein funktionierendes Projektmanagement
4. Die Stolpersteine und Erfolgsfaktoren unserer Projektorganisation. Einführung, Rollen, Leitfäden und Erkenntnisse daraus
5. Fazit

Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

1. Die Römheld- Gruppe

„Wir verbinden Werkstücke mit Maschinen“

Flexibel Spannen und Positionieren von Werkstücken ab Losgröße 1
Mit über 25.000 Kernprodukten zur individuellen Lösung

Spann- komponenten



Blockzylinder
Hebelspanner
Kupplungen
Schwenkspanner
Schwimmspanner
Abstützer
Bohrungsspanner

Standard- spannsysteme



Mechanische, mechanisch-
hydraulische und hydraulische Werkstück-
Spannsysteme und Standardvorrichtung für
Werkzeugmaschinen, Bearbeitungszentren und
flexible Fertigungssysteme

Maschinenschraub-stöcke
Doppel- und Zentrierspannstöcke
Kompaktspanner
Turm- und Mehrfachspann-
systeme

Nullpunkt- Spannsysteme



SPEEDY classic hydraulisch,
mechanisch

SPEEDY metec mechanisch

SPEEDY airtec pneumatisch

SPEEDY hydratec
hydraulisch doppelt wirkend

Energieeffiziente Spanndruckerzeuger



Pumpen-aggregate

Lufthydraulische
Spannpumpen

Druckübersetzer

Manuell betätigte Pumpen

Montage- und Antriebstechnik



Presseinheiten für
kraftbetätigte Vorgänge
wie Fügen, Einpressen,
Stauben, Verformen und Nieten

Hubeinheiten zum
Heben, Senken, Drehen,
Schwenken, Kippen und
Verschieben. Elektrisch,
hydraulisch oder manuell
betätigt.

Arbeits- und
Montagetische

Werkzeug- spanntechnik



Werkzeugspannsysteme
für die Pressenautomation

Spannsysteme für
Maschinen und Anlagen.
Hydraulische, mechanische, elektro-
mechanische und magnetische
Spannelemente

Werkzeug-
Wechseltechnik.
Rollenleisten,
Kugelleisten,
Tragkonsolen und Werkzeug-
Wechselwagen

Magnetspanntechnik

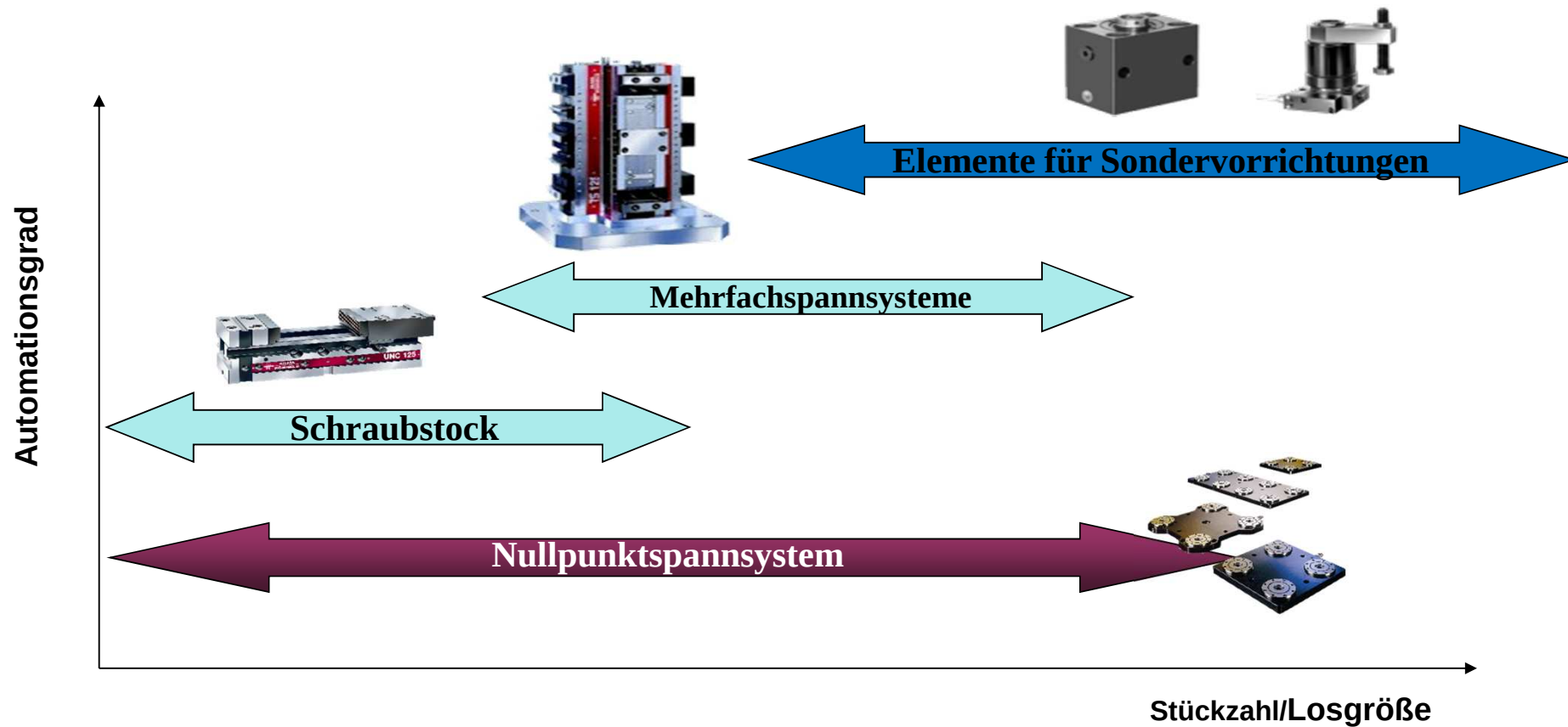


Für Pressen, Spritzpressen
und Spritzgiess-maschinen.
Temperaturbereich bis
230°C

Linearantriebe



Hydraulisch und
elektromechanische
Linearantriebe zum Einsatz in
anspruchsvollen
Arbeitsumfeld-bedingungen.



2. Die Startbedingungen für unsere Projektorganisation



- Ausgangssituation
- Vorbereitung des Einführung

Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

2. Die Startbedingungen für unsere Projektorganisation

Ausgangssituation

Erkenntnis:

Wir werden das
ohne externe Hilfe
nicht ganz
schaffen!

- Projekte (noch) nicht unser Schwerpunkt
- Strategisch jedoch wichtig, da Projektcharakter immer mehr zunimmt
- Single- Projekt- Management bei Investitions- und IT- Projekten (MS- Projekt)
- One-Man-Shows mit Managementsupport
- Kunden- und Entwicklungsprojekte mit selbst gestrickten Tools (Projektauftrag, -plan (Excel), etc., jedoch keine strukturierte Methode)
 - immer zu spät, Budget selten eingehalten
 - oft nicht das gewünschte Ergebnis
- Lösungsansatz:
 - Fokus auf Teilaufgaben
 - Appell an die Mitarbeiter, ihre Zusagen einzuhalten, dann klappt auch der Gesamtplan
 - Es gibt immer einen Schuldigen
- Unser Schwerpunktgeschäft
 - Produktionsplanung und –steuerung (TOC- Lösung seit 2004 +++)
 - Indirekte Bereiche: Angebots- und Auftragsabwicklungsprozess (TOC- Lösung seit 2013 +)
 - → Projektmanagement sollte die TOC- Lösung sein
- Annahmen
 - Engpass in der Entwicklung/Konstruktion
 - Projekte finden oft kein Ende, weil immer wieder neuer Input kommt

2. Die Startbedingungen für unsere Projektorganisation

Vorbereitung
der
Einführung

Erkenntnis:

Ohne Support
durch das Top-
Management ist es
schwierig!

▪ Support durch das Top- Management

▪ Umfassende Schulungsmaßnahmen April und Juni 2015

- Je 2 Tage Schulung mit je 15 Teilnehmern
- Teilnehmer aus allen Bereichen, die von Kunden- und Entwicklungsprojekten betroffen sind
- Zielsetzung:
 - Verständnis darüber, warum unsere bisherige Vorgehensweise nicht richtig funktioniert hat
 - Zusammenhänge erkennen, um notwendige Veränderungen daraus abzuleiten

▪ Einführungsworkshops im September und November 2015

- 2 mal 2 Tage aufeinander aufbauend
- Teilnehmer aus den Bereichen mit den gestartet worden ist (alle Prozessschritte)
- Zielsetzung:
 - Umsetzungsreifer Einführungsplan ist erstellt
 - Methodenkompetenz ist vertieft
 - Weiterführende Methoden sind verstanden

▪ Review- Workshop im September 2016

- Was läuft gut, wo muss nachgebessert werden?
- Leider drehte sich hier sehr viel um das Thema `Software- Tool`

3. Schwachstellen der Organisation

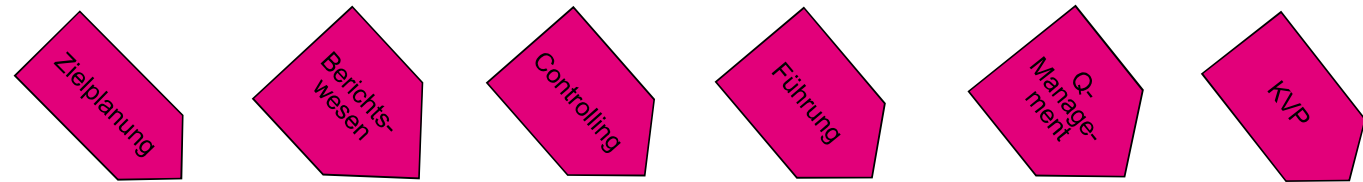
Schwachstellen
in der
Organisation ...



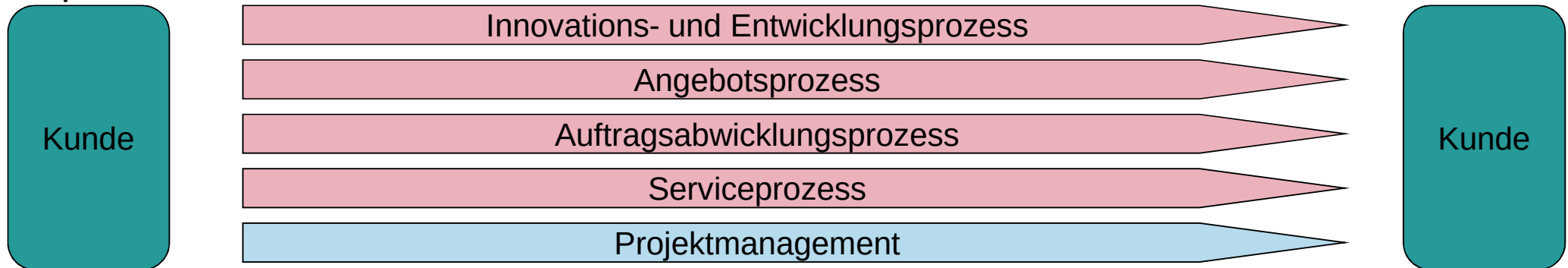
... bzw. fehlende
Voraussetzungen für
ein funktionierendes
Projektmanagement

Römheld Prozesslandschaft

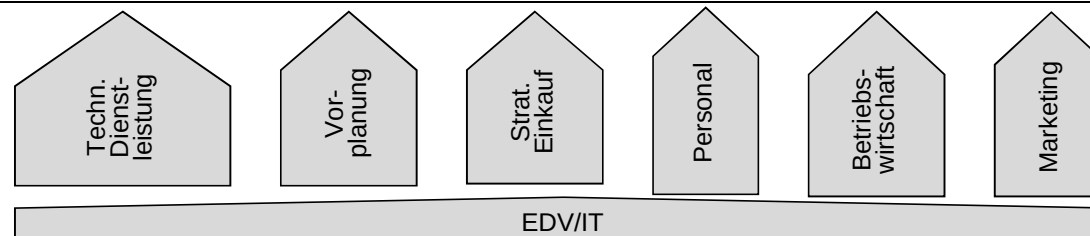
Führungsprozesse:



Kernprozesse:



Dienstleistungsprozesse:



Projektmanagement im Kontext unserer Organisation

- Projektmanagement ist ein Hauptprozess
 - Alle anderen Hauptprozesse sind Bestandteil des Projektmanagements
 - Unsere Ablauf- und Aufbauorganisation (und auch die Denkweise der Mitarbeiter) sind auf das Komponentengeschäft ausgerichtet
 - Die Prozesse im ERP- System sind stark automatisiert und auf das Komponentengeschäft hin getrimmt (ca. 200 Aufträge am Tag, davon ca. 25 mit Einbindung fast aller Funktionen)
 - Projektmanagement wird jedoch für das Systemgeschäft benötigt, was nicht in diese hochspezifizierten Abläufe passt (was jedoch in der Vergangenheit versucht wurde); d.h. massives Change- Vorhaben in Bezug auf Mitarbeiter und Abläufe

Wie bringen wir das übereinander bzw. parallel gesteuert?



Die Einführung unserer
Projektmanagementlösung



Die Multi- Tasking- Lösung!!?

... oder wie Schwachstellen erkannt werden

Work in
Process
reduzieren

Erkenntnis:

Durch das Einfrieren eines Großteils der Projekte wurde kein Projekt später (einige jedoch eher) fertig, als vorher angenommen!!

- Ist- Stand am 4.1.2016:
 - 269 Projekte, davon 194 auf Freeze gesetzt
 - 75 Projekte auf Go, davon 39 Kunden-, bzw. Entwicklungsprojekte
 - 80% aller internen Projekte wurden auf Freeze gesetzt
 - 25% der Kundenprojekte wurden auf Freeze gesetzt
 - 0% der Projekte auf der Go- Liste waren Ready to Start
 - 0 Projekte wurden bearbeitet
- Ist- Stand am 1.6.2016:
 - 99 Projekte, davon 57 auf Freeze
 - 42 Projekte auf Go, davon 32 Kunden, bzw. Entwicklungsprojekte
 - 31 Projekte der Go- Liste waren in Bearbeitung, d.h. zu 100% gut vorbereitet
 - 6 Projekte auf der Freeze- Liste waren Ready to Start, d.h. zu 100% gut vorbereitet
- Ist- Stand am 10.03.2019 (Lynx):
 - 38 Projekte, davon 18 Not Started und 20 Released
 - 18 Projekte (Angebote und Aufträge) Not Started, davon 10 Aufträge Ready to Start
 - 20 Projekte (Entwicklungsprojekte, Angebote und Aufträge) Released
- Ist- Stand am 08.11.19 (Lynx):
 - 19 Projekte, davon 6 Not Started und 13 Released
 - 6 Projekte Not Started, davon 3 Ready to Start

Das war relativ einfach!

Gute Vorbereitung

Erkenntnis:

Ohne absolute Konsequenz wäre der Prozess der guten Vorbereitung nie ans Laufen gekommen!

- Ist- Stand am 4.1.2016:
 - 0% der Projekte auf der Go- Liste waren Ready to Start, d.h. gut vorbereitet
 - 0 Projekte wurden bearbeitet (nach gut 2 Wochen wurden die ersten Projekte bearbeitet)
- Was ist passiert?
 - Wir haben ab dem 4.1.2016 konsequent nach neuen Regeln gearbeitet
 - Keine Arbeit an Projekten, die nicht gut vorbereitet sind
 - Der Manager der Engpassressource definiert (und hilft auch dabei), ob die gute Vorbereitung abgeschlossen ist (auch weitere Rollen wurden definiert)
 - Checklisten zur guten Vorbereitung sind gemeinsam erstellt und im Laufe der Zeit optimiert worden
 - Es entstanden starke Spannungen zwischen den Abteilungen, weil neue Anforderungen entstanden sind, die zu Änderungen in der Arbeitsweise geführt haben
 - Ressourcen im Engpassbereich durften nicht mehr direkt aus anderen Abteilungen beaufschlagt werden
 - Diese Checklisten haben heute eine Mehrfachverwendung
 - Basis für Lasten-/ Pflichtenheft
 - Basis für das Beratungsgespräch mit dem Kunden
 - Gute Vorbereitung der Projekte

Das hat weh getan!

Planung transformieren

Erkenntnis:

Die Software-Einführung muss Teil des Einführungsprojektes durch die CCPM Spezialisten, nicht des Softwareanbieters sein. Do's and Dont's müssen genau definiert sein!

- Was bedeutet das?
 - Ab dem 4.1.2016 wurden Excel- Templates (einfach, für die Hauptprojekttypen) zur Projektplanerstellung verwendet
 - Diese Projektpläne sind nach den CCPM- Regeln erstellt worden (Projektpuffer am Ende des Projektplanes)
 - Auf Basis dieser einfachen Projektpläne erfolgte die Terminermittlung und die Zuordnung der Ressourcen zu den Projekten
- Was ist passiert?
 - Das klappte bis zur Einführung des Software- Tools im Juni 2016 wirklich gut, obwohl im Februar schon der Wunsch nach dem IT- Tool geäußert wurde
 - Es wurde (wie so häufig) eine hohe Erwartungshaltung an dieses Tool geknüpft
 - Es geht dann alles einfacher (von alleine); weniger Aufwand
 - Informationsfluss wird besser (läuft von selbst); jeder kann sich seine Informationen aktiv aus dem System holen
 - Jeder macht seine Aufgabe jetzt automatisch; die Übernahme der beschriebenen Rollen fällt leichter
 - Es wurde vieles des Gelernten wieder verdrängt; bzw. es entstand Eigendynamik durch neu hinzugekommene Mitarbeiter
 - Es wurde versucht, alle Möglichkeiten des Systems zu nutzen (Kapazitätsplanung, frühzeitige Ressourcenzuordnung, Einbindung der Urlaubspläne, etc.)
 - Das System CCPM wurde in Frage gestellt, weil der Output aus dem System nicht verwendbar war

Steuerung transformieren

Erkenntnis:

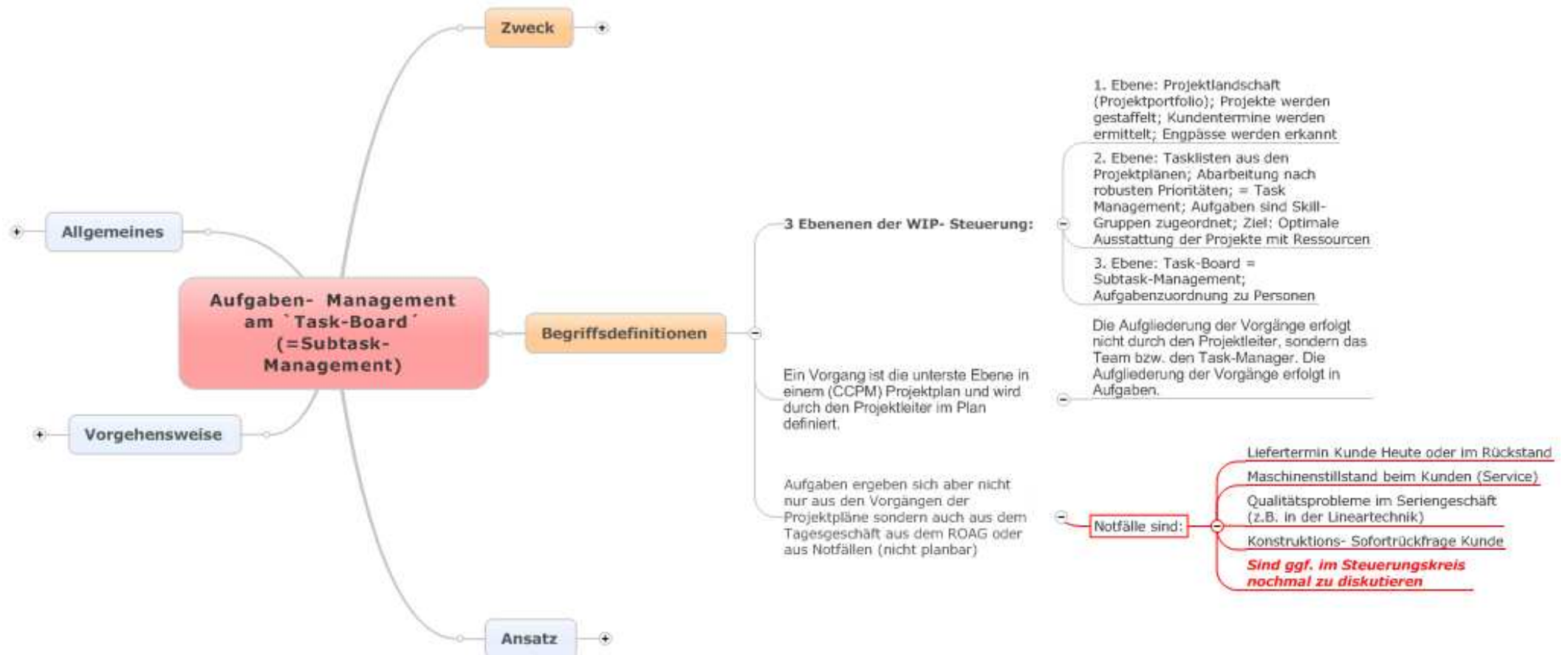
Viele Abteilungsleiter haben den Nutzen des Task Boards erkannt, auch wenn sie nicht unbedingt im Projektmanagement gefordert sind.

- Was bedeutet das?
 - Eigentlich: Wer arbeitet wann an welchem Projekt?
 - Warum `Eigentlich`?
 - Es gibt neben den Projektaufgaben noch Aufgaben aus dem Komponentengeschäft, aus dem Tagesgeschäft und Aufgaben aufgrund von nicht vorhersehbaren `Notfällen`
 - Alle Aufgaben müssen zusammen in einer richtige Prioritätsreihenfolge den Ressourcen zugeordnet werden
- Wie kann das gehen?
 - Es muss eine hohe Transparenz über die anstehenden Aufgaben und über die verfügbaren Ressourcen herrschen
 - Schädliches Multitasking muss vermieden werden und die Prioritäten müssen robust sein
 - Eine gute Lösung bietet das `Task Board` ... :
 - Tägliche Absprache Mitarbeiter mit Ressourcenmanager stellt intensive Kommunikation sicher
 - Hohe Transparenz, da visualisiert
 - Ressourcenmanager hat den Überblick über dem Stand der Aufgaben seiner Mitarbeiter und erkennt Unterstützungsbedarf
 - Mitarbeiter haben die Sicherheit an den richtigen Prioritäten zu arbeiten
 - Erfolge werden transparent
 - ... wenn die Regeln eingehalten werden

Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

4. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren – Einführungsschritte und Erkenntnisse



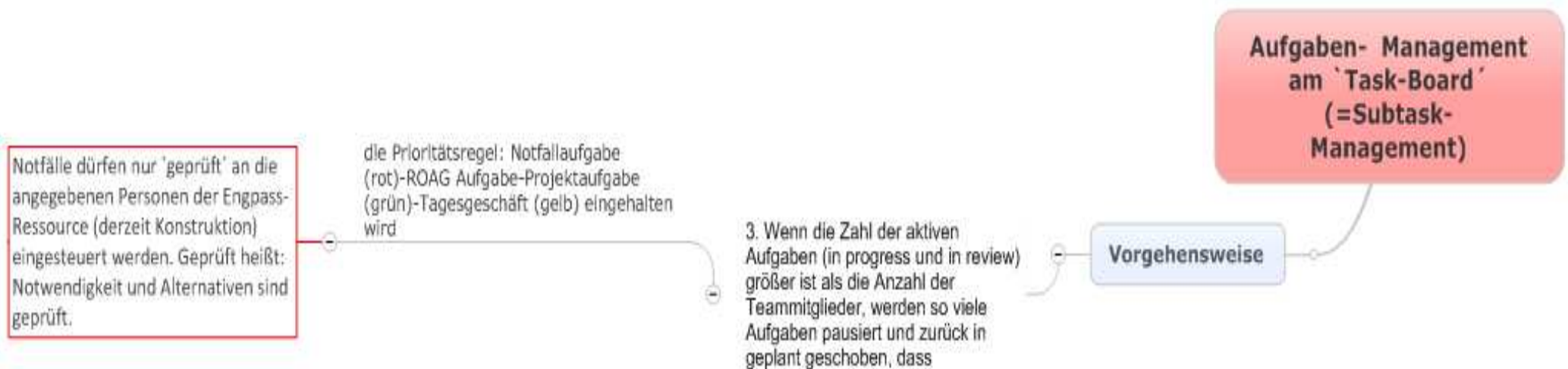
4. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren – Einführungsschritte und Erkenntnisse



Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

4. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren – Einführungsschritte und Erkenntnisse



Der `Neustart´ (Review) 2018

Erkenntnis:

In einem Change-Projekt ist es wichtig, die Erfolge aufzuzeigen und nicht nur auf die Probleme zu fokussieren!

- Warum?
 - Reflexion `2 Jahre Projektmanagement bei Römheld´ mit den entsprechenden Erfolgen (Transparenz, weil alles im System ist, Klarheit über Prioritäten in der Multiprojektumgebung, wenig Rückfragen wegen guter Vorbereitung, Vorgesetzte haben guten Überblick über die Aufgaben in der Abteilung, Probleme werden sofort transparent) und Chancen (Hauptthema Software)
 - Neue Führungskraft im Produktbereich der meisten Projekte
- Was?
 - Keine Differenzierung was ist ein Projekt und was ist kein Projekt (alte Definition nach Aufwand in der Entwicklung und Konstruktion) u.a., weil die E&K kein Engpass mehr ist
 - Der Aufwand zur Projektplanerstellung muss so gering und der Nutzen daraus so hoch sein, dass eine Differenzierung Projekt - kein Projekt nicht mehr nötig ist
 - Alle Angebote und Aufträge im PM- System um einen Gesamtüberblick am Pipelining- Punkt zu haben
 - Bewusstsein der Führungskraft Projektmanagement haben zu müssen („Methode ist erst einmal egal, ich nehme das, was im Unternehmen im Einsatz ist“)
 - Läuft (wieder) ☺

Personen und Rollen

Erkenntnis:

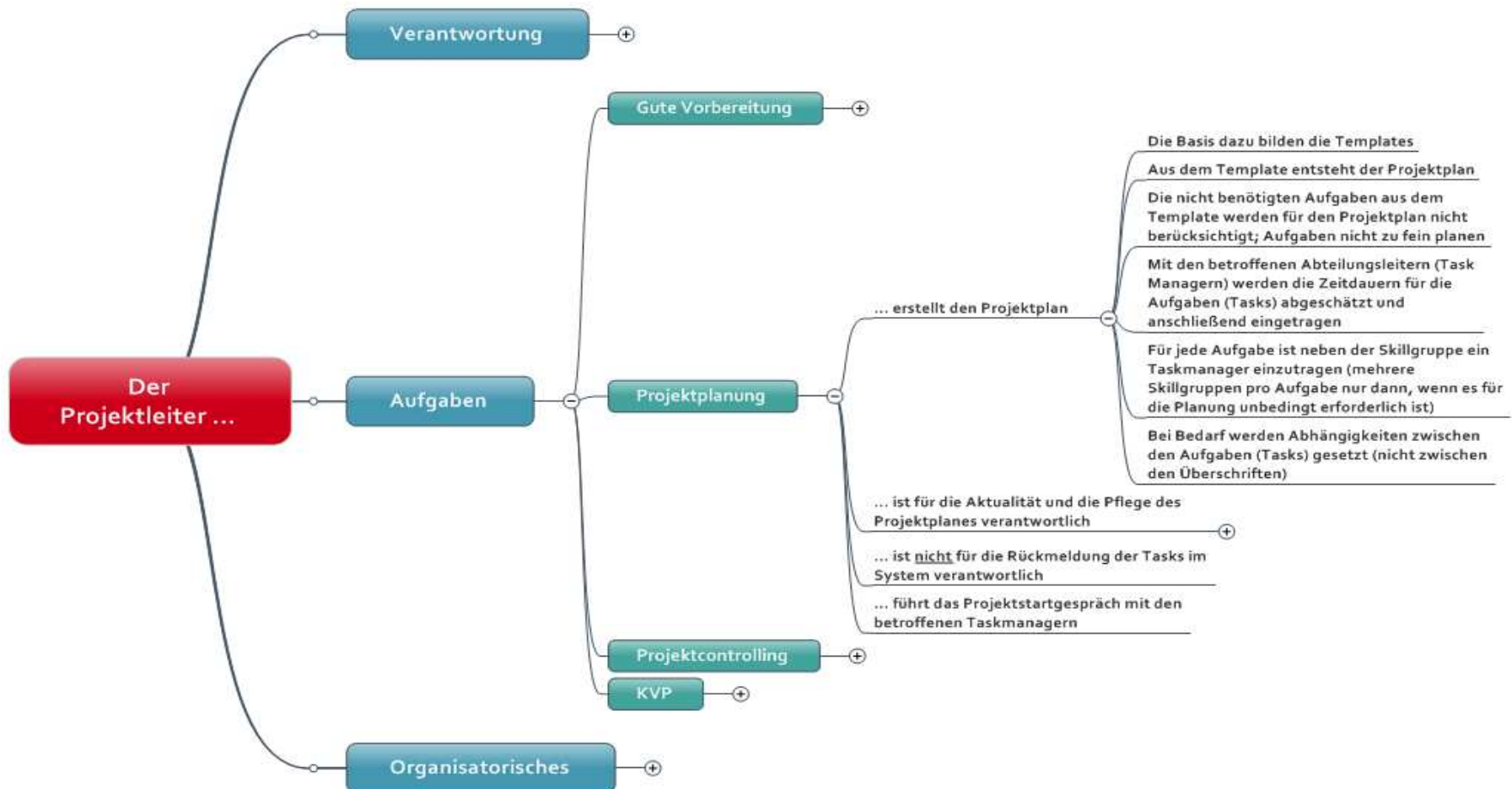
Der Change- Prozess bezieht sich im Wesentlichen auf das Management und weniger auf die direkt an den Projekten arbeitenden Ressourcen.

- Warum Rollen?
 - Projektmanagement im TOC- Umfeld bedeutet für die Organisation und den darin arbeitenden Personen einen Paradigmenwechsel
 - Dieser Paradigmenwechsel ist nicht nur in einer anderen Methode, in der Erkenntnis von Zusammenhängen, die bisher nur wenig Beachtung gefunden haben, sondern auch in einem anderen Arbeitsverhalten begründet
- Welche Rollen und welche Erfahrung?
 - Mitarbeiter: Staffelläufer- Prinzip umsetzen. Ansonsten sind sie froh, wenn Sie ungestört arbeiten können
 - Task- oder Ressourcenmanager (Linienvorgesetzte): Ist die Schnittstelle zum Projektleiter, führt die Task Board Gespräche und meldet täglich den Status der Aufgabenerledigung im System zurück. Gerade die aktive Rückmeldung im System (täglich) stellt sich nicht unbedingt als Selbstverständlichkeit dar
 - Projektleiter: Hier ist besondere Sorgfalt bei der Auswahl gegeben. Hier spielen die persönlichen Fähigkeiten eine wesentlich größere Rolle als z.B. organisatorische Zielsetzungen, wie 'Projektleiter für Kundenprojekte kommen aus dem Vertrieb'. Wichtig für den Projekterfolg ist auch, dass der PL keine Scheu vor Eskalation hat
 - Top Management: Setzt Prioritäten bei Konfliktsituationen die von den Projektleitern nicht gelöst werden können und entscheidet zeitnah, damit das Management nicht zum Engpass wird. Eine Hauptaufgabe ist auch die Sicherstellung der Regeleinhaltung.

Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

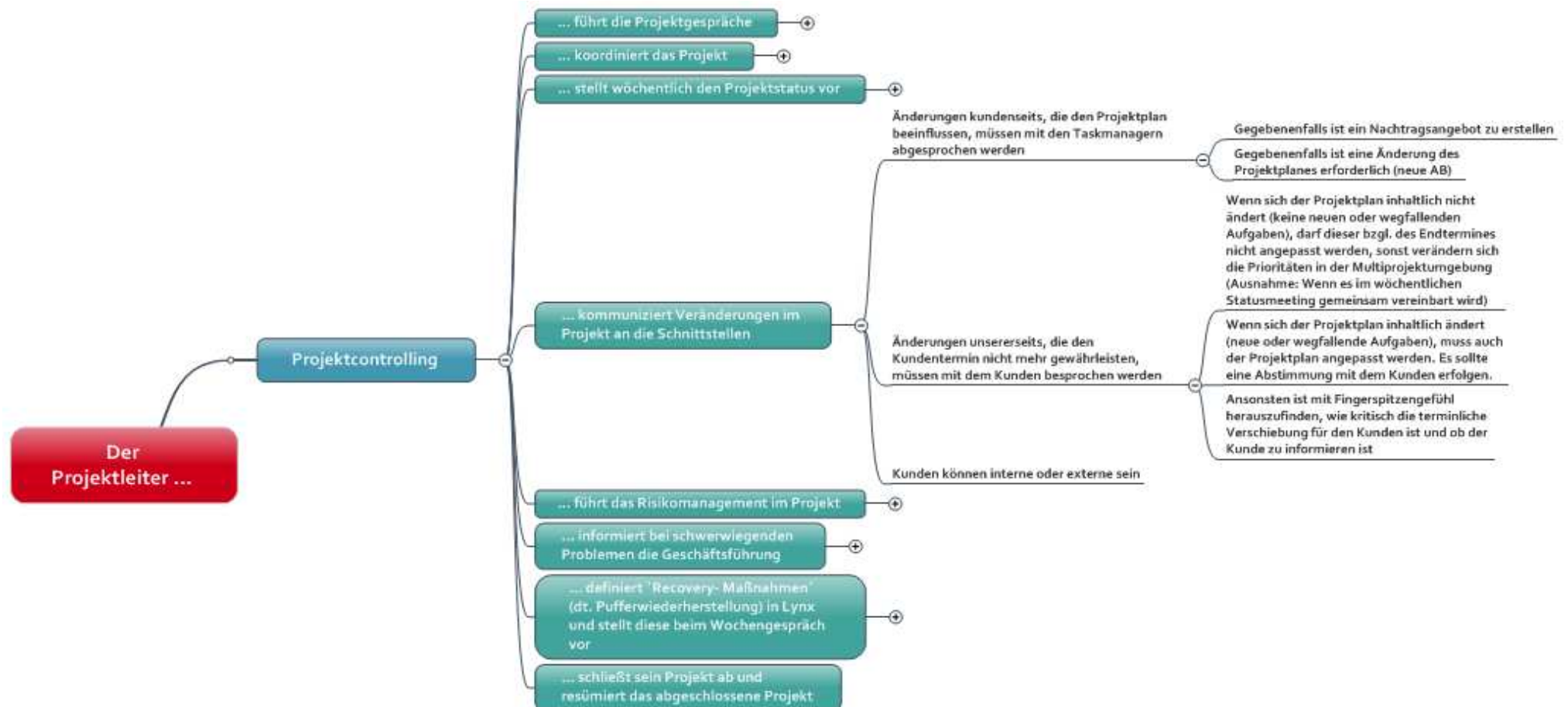
4. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren – Einführungsschritte und Erkenntnisse



Projektmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbericht

TOC Anwenderkonferenz 2019

4. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren – Einführungsschritte und Erkenntnisse



- Die Einführung des Projektmanagements war (ist) deutlich anspruchsvoller, als die Einführung der Produktionslösung, weil (fast) das ganze Unternehmen betroffen ist und Veränderungsprozesse im indirekten Bereich deutlich anders sind, als im Produktionsumfeld
- Die `Gute Vorbereitung´ war für uns der wichtigste Schritt und der größte Change. Hier ist absolute Konsequenz des Projektleiters nötig
- Software ist im Rahmen der Multi- Projekt- Umgebung nötig, um `Robuste Prioritäten´ im Sinne des Gesamtoptimums zu bekommen
- Erhebliche Durchsatzsteigerung: 2018 mit gleicher Mannschaft doppelt so viele Projekte abgewickelt als 2016 (ohne Berücksichtigung der Angebote)
- Die Unterstützung (das Treiben) durch das oberste Management ist unabdingbar, da es um einen Paradigmenwechsel geht
- 2019: Projektfertigstellungsrate von auf

Viel Erfolg bei der Umsetzung!