

Projekte einfach steuern

Die 3K-Methode

Bei der Firma Klotter Elektrotechnik GmbH in Rheinau-Freistett wurde bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2000 eine neue Methode für ein effizientes Projektmanagement eingesetzt. Die 3K-Methode wurde von der Firma QUMsult GbR aus Freiburg entwickelt.

Projekte in Unternehmen durchführen bedeutet oft, an vielen Fronten zu kämpfen: Einhaltung von Terminen, Unmut beteiligter Mitarbeiter, unterschiedliche Prioritäten, Tagesgeschäft, etc. Insbesondere Projekte, die nicht in den normalen Arbeitsablauf zu integrieren sind, erfordern vom Projektleiter ein hohes Maß an Organisations- und Kommunikationstalent. Dies ist umso wichtiger, je mehr Personen in das Projekt eingebunden sind. Meist ist der Projektleiter mit der Überwachung der Umsetzung von Aufgaben und Maßnahmen beschäftigt in vielen Fällen ein zähes und auch frustrierendes Unterfangen. Im Folgenden wird eine Methode beschrieben, die durch Visualisierung der Aufgaben und deren Umsetzung einen schnellen Überblick über den Stand eines Projektes gibt. Der Projektleiter hat mit der 3K-Methode ein effizientes Werkzeug für die Koordination und Überwachung des Projektes an der Hand.

Qualitätsmanagement und Projektmanagement

Qualitätsmanagement ist bei der Durchführung von Projekten ein wichtiger Gesichtspunkt. Häufig werden verschiedene Methoden des Qualitätsmanagements erfolgreich in der Projektarbeit eingesetzt. Auch die ISO 9000-Familie beinhaltet Anforderungen an das Durchführen von Projekten. Mit der ISO 10006 gibt es außerdem einen Leitfadens für Qualitätsmanagement in Projekten.

Projekte werden u.a. durch folgende charakteristischen Eigenschaften definiert:

- Einmalig
- Festgelegtes Ziel
- Zeitlich befristet mit definiertem Anfang und Ende
- Beschränkter Einsatz von Ressourcen
- Gliederung in einzelne Schritte
- Klare Verantwortlichkeiten
- Gewisser Grad an Unsicherheit und Risiko

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit abschließender Zertifizierung ist gemäß Definition als Projekt zu betrachten und erfordert ein effizientes Projektmanagement. In der Unternehmensrealität jedoch gibt es bei dieser Art von Projekten häufig Probleme. Das Tagesgeschäft



Bild 1: Ampelprinzip:
3 Karten mit
Bedeutung



Bild 2: Die Aufgabe
wurde bereits
begonnen und ist
schon zu etwa drei Viertel
erledigt

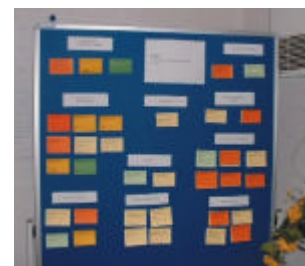


Bild 3: Auf einen
Blick: die meisten
Aufgaben sind in
Arbeit oder bereits erledigt



holt die Mitarbeiter ein, Maßnahmen bleiben liegen oder werden ganz vergessen, man verliert den Überblick über die festgelegten Maßnahmen und den Stand der Umsetzung. Die Rückmeldung der Verantwortlichen bei auftretenden Problemen oder bei erledigten Maßnahmen erfolgt nicht von selbst. Die Information der Projektbeteiligten und die Kommunikation untereinander laufen schlecht.

Um diesen Schwierigkeiten vorzubeugen, wurde bei der Klotter Elektrotechnik GmbH die 3K-Methode bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2000 angewendet. Man wollte auch ein Werkzeug einsetzen, das den Aktualisierungsaufwand möglichst gering hält. Denn in vielen Softwareprodukten für Projektmanagement ist es meist problematisch den Projektstatus aktuell zu halten. Die Projektleiter müssen Änderungen und Fortschritte in den Projektplan übertragen und die Projektbeteiligten informieren. Dies erfordert oft viel Zeit und wird dann genau aus diesem Grund nicht mehr konsequent verfolgt.

Ampelprinzip: die 3K-Methode

Basis der 3K-Methode ist das Ampelprinzip mit den drei Karten: rot, gelb, grün. Alle drei Karten enthalten folgende Angaben: Thema/Unternehmensbereich, Ziel bzw. Aufgabe, konkrete Maßnahme mit Verantwortlichem und Termin. Die rote Karte zeigt an, dass mit der Umsetzung noch nicht begonnen wurde. Gelb bedeutet: in Arbeit. Die grüne Karte visualisiert, dass die Aufgabe erledigt ist (Bild 1). Die drei Karten werden als Päckchen an eine Pinwand gehängt. Diese Wand sollte für möglichst viele Mitarbeiter zugänglich sein, mindestens den Projektbeteiligten. Für einen besseren Überblick können Überschriften als Themenbereiche angebracht werden. Die Pinwand kann so nach Aufgaben, die thematisch zusammenhängen, strukturiert werden. Ist die Umsetzung in Arbeit also gelbe Karte ist zu sehen wird der ungefähre Umsetzungsgrad auf einem dafür vorgesehenen Balken per Hand eingezeichnet. Diese Aktualisierung können die Verantwortlichen selbst vornehmen oder es wird z.B. in Teamsitzungen gemeinsam aktualisiert. Die Teilnehmer berichten dabei über Fortschritte in ihrem Verantwortungsbereich. Noch nicht begonnene Aufgaben oder Terminüberschreitungen sind für alle auf einen Blick erkennbar (Bild 2).

Am Ende werden die grünen Kärtchen eingesammelt und archiviert. Die erzielten Ergebnisse können in eine Datenbank eingetragen werden. Mit dieser Datenbank werden zu Beginn alle Aufgaben, Verantwortliche und Termine festgelegt und dann ausgedruckt.

3K-Methode in der Praxis

Zu Beginn des Projektes Einführung Qualitätsmanagement wurde bei der Klotter Elektrotechnik GmbH eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Ausgewählte Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen wurden interviewt, Begehungen vor Ort wurden durchgeführt und Nachweise und Aufzeichnungen eingesehen. Ziel war es, die Ist-Situation von Organisation und Abläufen bei der Klotter Elektrotechnik GmbH zu erfassen. Das Ergebnis diente als Basis für die Projektziele, die notwendigen Ressourcen, die Terminplanung und die mit dem Projekt verbundenen Kosten. Aus der Analyse und dem Vergleich mit den Sollanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem gemäß ISO 9001:2000 resultierten schließlich Maßnahmen, die im Laufe des Projekts umzusetzen waren. Die Maßnahmen wurden gemeinsam mit den Mitgliedern des Projektteams, in das auch die Geschäftsführung eingebunden war, besprochen und mit Verantwortlichen und Terminen versehen. Ergebnis war ein Bündel an Aufgabenpaketen für jedes Projektteammitglied. Nun galt es, die Umsetzung zu organisieren und zu überwachen.

Dafür wurde eine Projektleiterin bestimmt, die neben ihren eigenen Aufgaben die Koordination des Projektes übernahm. Das Projektteam hatte sich entschlossen, alle Maßnahmen mit der 3K-Methode zu visualisieren und in den regelmäßigen Projekttreffen zu verfolgen. Insgesamt wurden etwa 40 Maßnahmen festgelegt. Jede Maßnahme wurde in drei Farben ausgedruckt und an eine Wandtafel gepinnt. Die Maßnahmen wurden 10 Themenbereichen zugeordnet, die ebenfalls ausgedruckt wurden und der Einteilung der Wandtafel dienten. Der Stand der Umsetzung wurde in jeder Teamsitzung aktualisiert, das heißt der Fortschritt wurde erläutert und in den dafür vorgesehenen Balken eingezeichnet. Durch den zentralen Standort der Wandtafel war der Projektstand auch allen Mitarbeitern und der Geschäftsführung immer transparent vor Augen. Die ständige Visualisierung förderte die Motivation der Verantwortlichen und besaß eine gute Akzeptanz bei den Mitgliedern des Projektteams und den Mitarbeitern (Bild 3).

Im Laufe des Projektes wurden die Maßnahmen umgesetzt. Die zu Beginn rote Wandtafel färbte sich zunehmend gelb und dann grün. Besonders wichtig waren natürlich die grünen Karten, denn sie zeigten, dass die Aufgabe erledigt war.

Die Projektleitung und das Projektteam waren sehr zufrieden mit dieser einfachen Möglichkeit, den Projektstand in Form eines Ampelsystems darzustellen. Die gemeinsame regelmäßige Betrachtung

förderte zudem die Kommunikation und den Austausch bei Problemen in der Umsetzung. Das Feedback der Projektbeteiligten bestätigte den Nutzen dieses visuellen Hilfsmittels für die effiziente Umsetzung von Projektaufgaben.

Vorteile der 3K-Methode

Ein großer Vorteil der 3K-Methode ist, dass man den Stand des Projektes immer vor Augen hat. Dies ist vor allem bei Projekten wichtig, die wie bei Klotter Elektrotechnik GmbH über einen längeren Zeitraum gehen. Die Pinwand mit den 3 Kärtchen sollte deshalb ihren Platz dort finden, wo die Mitarbeiter sie immer sehen können. So bleibt das Projekt im Bewusstsein der Mitarbeiter. Durch das Ampelprinzip kann man den Umsetzungsgrad des Projektes auf einen Blick erfassen. Viele rote Karten verheißen evtl. nichts Gutes, ggf. muss man nachhaken, was der Grund für die Verzögerung ist. Viele gelbe Karten mit wachsenden Balken zeigen, dass das Projekt Fortschritte macht. Und wenn der Gesamteindruck der Wand grün ist, ist das Ende des Projektes bald in Sicht! Neue Aufgabenpäckchen können natürlich jederzeit hinzugefügt werden. Ebenso können Aufgaben hinterfragt werden, die lange nicht begonnen werden. Dabei ergeben sich zum Teil andere oder neue Schwerpunkte und die Kärtchen werden ausgetauscht.

Allein der visuelle Eindruck, dass das Projekt vorangeht, wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Auch werden sie durch bereits grüne Karten angespornt, die eigenen Maßnahmen ebenfalls zügig zu bearbeiten.

Die Kommunikation über das Projekt und innerhalb des Projektteams, über die Ergebnisse und Probleme kann durch diese Art der Visualisierung verbessert werden. Zum Beispiel können sich die Projektbeteiligten regelmäßig vor den Kärtchen treffen und ein kurzes Statement zum Stand der Aufgabe machen. Der Projektleiter ist somit ebenfalls auf dem Laufenden. Schriftliche Berichte sind auf diese Art und Weise nicht erforderlich.

Weiterer Vorteil ist, dass auch die nicht in das Projekt eingebundenen Mitarbeiter sich zumindest grob über den Projektfortschritt informieren können. Bei Fragen zu einzelnen Punkten wissen sie, wen sie ansprechen können.

Die 3K-Methode spart viel Zeit. Denn kontinuierliches und aufwändiges Einpflegen und Aktualisieren von Daten in Projektmanagement-Software entfällt, das regelmäßige Schreiben von Projektberichten ist überflüssig, das ständige Nachhaken des Projektleiters bei den Verantwortlichen wird reduziert.

Flexible Anwendung

Die 3K-Methode hat sich bei der Einführung von Managementsystemen gut bewährt. Ihr Anwendungsgebiet lässt sich jedoch beliebig erweitern. Generell ist die visuelle Überwachung das Herzstück der Methode. Dies können z. B. Maßnahmen aus internen Audits sein oder die Verfolgung von Zielen. Losgelöst von Managementsystemen sind natürlich ganz andere Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche im Unternehmen denkbar. Eine Möglichkeit ist z.B. die Standardisierung von wiederkehrenden Projekten. Beispiele dafür sind Messeauftritte, Veranstaltungen, Produkteinführungen, Werbekampagnen, etc..

QE 505

www.qumsult.de

- Visualisierung
- Ampelprinzip
- Höhere Mitarbeitermotivation
- Bessere Kommunikation
- Gute Akzeptanz bei Projektmitarbeitern
- Information auch der Nicht-Projektbeteiligten
- Geringer Zeitaufwand

- Minimaler PC-Einsatz
- Einfaches Hilfsmittel
- Planen und Überwachen von Projekten mit 3 Karten
- Farbe zeigt den Status der Umsetzung: rot, gelb, grün
- Stand der Umsetzung wird eingezeichnet
- Kommunikations- und Informationswand

Definition Projekt: einmaliger Prozess, der aus einer Reihe von koordinierten und gesteuerten Aktivitäten besteht, mit einem Start- und Endtermin, dient dem Erreichen von Zielen im Einklang mit spezifischen Anforderungen, eingeschlossen Zeit, Kosten und Ressourcen

Definition Projektmanagement: Planen, organisieren, überwachen, steuern und berichten aller Aspekte eines Projekts und die Motivation all derjenigen, die involviert sind, die Projektziele zu erreichen.

Ines Dietrich, Klotter Elektrotechnik, Rheinau-Freistett. Sabine Wolf und Dr. Thomas Wacker, Geschäftsführer QUMsult, Freiburg

Heft: Quality Engineering Jahr: 2004 Ausgabe: 011 Seite: 22
▶ [Inhaltsverzeichnis dieser Ausgabe](#)