

Deutsches Projektmanagement setzt sich international durch!

Von Michael Mente

In der aktuellen Abendveranstaltungen der Region Hannover wurde über ein Wartungs- und Instandhaltungsprojekt eines großen deutschen Unternehmens aus der Energiebranche in Korea referiert.

Das Vorhaben umfasste die Modernisierung eines Gaskraftwerkes, wobei 6 veraltete Anlagen gegen ca. 80 m lange komplette Turbosätze mit jeweils 23 MW Leistung ausgetauscht wurden. Der Auftrag erstreckte sich auf die Planung, die Leittechnik, die Inbetriebnahme sowie auch auf laufende Servicemaßnahmen, das Qualitätsmanagement sowie Schulung und Beratung. Die Arbeiten wurden über ein Konsortium abgewickelt, wobei dem Referent auch die Konsortialführerfunktion oblag. Der Konsortialpartner war etwa für die Montage zuständig. Obschon die Aufgaben beider Konsortialpartner stark voneinander abwichen, wurde als Besonderheit wurde mit dem öffentlichen Auftraggeber ein Vertrag mit Gesamtschuldnerischer Haftung abgeschlossen. Ein solcher Vertrag wird etwa dann gewählt, wenn zur Reduzierung der Kosten im Risikofall der eine Partner die Aufgaben des anderen übernehmen kann. Das Gesamte Projekt lief über 4,5 Jahre, wobei die reine Montagezeit für den Austausch der Turbosätze nur 48 Tage umfasste.

Die besonderen Herausforderungen bei diesem Projekt lagen in (1) der Abwicklung des Projektes über ein auf globaler Ebene zusammengestelltes, multikulturelles Team mit einer Kerngruppe in Deutschland, (2) einem internationalen Konsortium, (3) der technischen Komplexität und den darauf aufbauenden vielen Schnittstellen, (4) der hierzu erforderlichen technischen Harmonisierung und Standardisierung sowie der (5) behördlichen Anforderungen.

Um die Anforderungen zu (1) zu erfüllen, erfolgten für die Leitungsebene interkulturelle Trainings und unabhängige Third Party Berater wurden eingestellt. Man harmonisierte die Arbeitszeiten gem. internationaler Anforderungen. Zur Führung des internationalen Konsortiums zu (2) erfolgten zyklische Meetings und alle PM-Anforderungen wurden über PM-Handbücher vermittelt. Es erfolgten Trainings und Confidentiality und Quality Checks.

Zur Bewältigung der (3) technischen Komplexität wurde eine Stakeholderanalyse sowie ein Kommunikationsplan erstellt. Man erstellte einen detaillierten Plan aller den Partnern zugewiesenen Aufgaben. Daneben wurden zyklisch „Design Review Meetings“ abgehalten. Zur Vorbereitung der Montage der Turbosätze wurden Schulungs- und Einführungsmaßnahmen mit Dummy-Anlagen durchgeführt. Wichtig war dem deutschen PL, dass durch diese Maßnahmen bei allen Beteiligten eine „Win-Win-Situation“ entstehen konnte.

Zu (4): Bestandteil des deutschen Anteils war auch das Engineering mit der technischen Harmonisierung. Hierzu wurden im Consortium Agreement besondere Festlegungen getroffen, die auch die Terminplanung und die Fertigungsbegleitenden Kontrollen nach Standard des deutschen Konsortialführers umfassten. Zu (5) wurden Qualitätsmanagementanforderungen sehr ernst genommen, da ein Vertrag mit Beweislastumkehr abgeschlossen wurde (das Konsortium musste nachweisen, dass alles Erforderliche getan wurde, um Schäden abzuwenden anstatt dass der Geschädigte nachzuweisen hat, wer der Verursacher eines Schades war).

Das weltweit tätige Unternehmen hat für die Umsetzung seiner Projekte eigene Standards für das Management eingeführt und stellt sie weltweit per Intranet den eigenen Projektleitern zu Verfügung. Zur angemessenen Umsetzung von Vorhaben unterschiedlicher Größe sind diese Maßnahmen in 4 Clustern unterschiedlich detailliert (A: Großprojekte (international); B: Großprojekt (national); C: Überschaubares Projekt; D: Kleinvorhaben). In Korrelation zum Projektumfang enthalten die Standards auch abgestufte Projektleiterhierarchien, die etwa bezüglich der Vergütungsleistungen oder der Altersversorgung den üblichen tariflichen oder außertariflichen Gehaltsstrukturen entsprechen.

Ein wesentlicher Standard wird durch die Struktur der Projektphasen und ihrer Inhalte vorgegeben. In der frühen PROJECT-SALES-Phase ist wird verlangt, dass der spätere Leiter des Projektes bereits operativ eingebunden ist. Er hat so die Möglichkeit, das Vorhaben genau kennen zu lernen und kann damit den Aufwand das Projekt kennen zu lernen optimieren, um später als Gesamtverantwortlicher etwa die folgende PROJECT-EXECUTION-Phase bis hin zur WARRANTY-Phase optimal umsetzen zu können.

Bei diesem Vorhaben konnten die Erfolgsfaktoren technisches Ziel, Zeit, Qualität, Unfälle auf der Baustelle und Treffsicherheit voll erreicht werden. Zudem konnten die Anforderungen zur sozialen Verantwortung, aus den Compliance Regeln sowie aus dem Code of Conduct nachhaltig umgesetzt werden. Auf Grund dieser positiven Erfahrungen gerade hieraus wurden entsprechende Anforderungen für die Abwicklung zukünftiger internationaler Vorhaben in die entsprechenden Handbücher und Standards eingearbeitet.