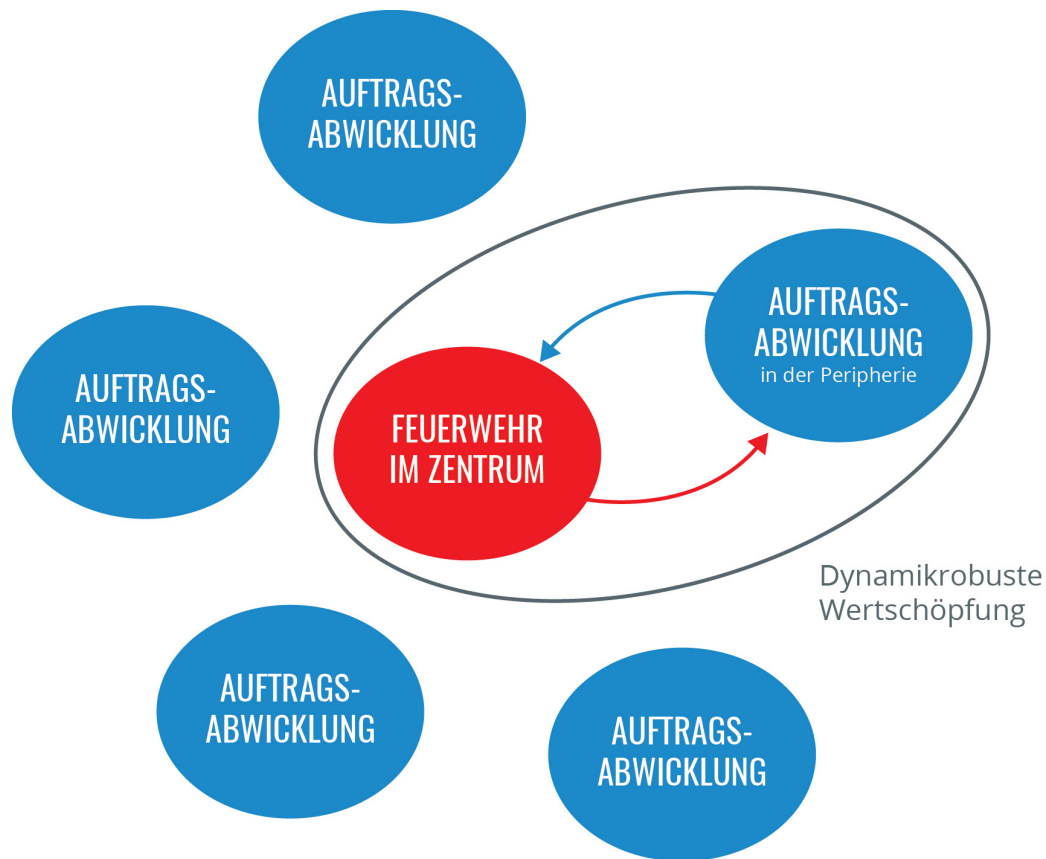


Die Rote Feuerwehr - Projektmanagement für Anlagenbauer



Wird für einen der peripheren Prozesse die Dynamiktoleranz überschritten, wird er zum Projekt. Die Verantwortung wandert ins dynamikrobuste Zentrum. Danach schwingt alles wieder zurück.

Ein Sportstadion entsteht aus vielen standardisierten Bauteilen und Prozessen. Trotzdem ist seine Herstellung nicht nur Prozess. Denn es enthält immer auch einmalige, oft innovative Besonderheiten. Dies gilt nicht nur für Bauwerke, sondern für viele andere „Anlagen“ wie Chemie-Auftragswerke, Rennwagen oder manche Software-Systeme. So braucht Anlagenbau beides: routinierte Prozesse und innovative Besonderheiten. Er ist Beispiel für „Duale Wertschöpfung“ (Denkzettel 11).

Oft sind die innovativen Anteile zwar anspruchsvoll, kommen aber nur selten vor. Dann ist es möglich, auch für anspruchsvolle Aufträge einfache, aber trotzdem dynamikrobuste Strukturen zu verwenden. Wir erläutern hier ein Beispiel, das wir „Rote Feuerwehr“ nennen.

Der Prozessanteil besteht hier aus der konventionellen Auftragsabwicklung in der Linie. Diese wird bewusst nicht voll ausgelastet. In den verbleibenden Spielräumen werden die „kleinen“ Überraschungen bearbeitet. Aber auch unter diesen Bedingungen bleibt ein Prozess dynamikempfindlich. Bei hoher Dynamik würde er sich immer wieder in hilflosem Durcheinander auflösen. Bevor es dazu kommt, wird die Verantwortung an ein spezielles Gremium übertragen. Die Bearbeitung wird so lange als innovatives Projekt fortgesetzt, bis der Prozess wieder übernehmen kann. Dieses Gremium nennen wir die „Rote Feuerwehr“.

Die Wertschöpfung in der Peripherie wird also immer wieder unterbrochen, zur „Reparatur“ an das Zentrum übergeben und dann wieder in der Peripherie fortgesetzt.

Viele Anlagenbauer verfahren so. Aber meist wird der Einsatz der Roten Feuerwehr nicht der hohen Dynamik zugeschrieben, sondern den Prozessverantwortlichen als „Versagen“ angelastet. Das erzeugt eine dynamikempfindliche Kultur des Misstrauens.

Hochleister haben dieses Verfahren zu einer dynamikrobusten Wertschöpfung perfektioniert. So funktioniert die „Rote Feuerwehr“ auch als Ergänzung der sogenannten temporär modifizierten Linie (siehe Denkzettel 15), die allgemein häufigste „Projekt“-Struktur. Der Sprung zu modernem dynamikrobustem Projektmanagement ist für viele Unternehmen zu groß. Besonders für Anlagenbauer ist die „Rote Feuerwehr“ eine dynamikrobuste Alternative.