



/ Die neue BM-Serie beleuchtet unterschiedliche Aspekte des Projektmanagements im Tischler- und Schreinerhandwerk.

Neue BM-Serie: Meister und Projektmanager, Teil 1

## Klassisch oder „ädscheil“?

Tischler und Schreiner sind nicht nur Meister ihres Fachs, sondern managen jeden Tag viele große und kleine Projekte. Die neue BM-Serie beleuchtet die unterschiedlichen Aspekte des Projektmanagements im Tischler- und Schreinerhandwerk. In diesem ersten Teil geht es um klassische und sogenannte agile Methoden. RAINER KEMNER

Die Position des Projektleiters ist in vielen Unternehmen bereits fest etabliert – doch was genau verbirgt sich eigentlich dahinter? Und mit welchen Instrumenten oder Methoden bringt er seine Projekte eigentlich sicher über die Ziellinie? Braucht es dazu jetzt unbedingt „agiles“ Projektmanagement und ganz viele neue Anglizismen?

### So funktioniert Projektmanagement

Wesentliche Kennzeichen und Funktionen des Projektmanagements sind im Tischler- und Schreinerhandwerk schon lange selbstver-

ständlich und werden – teilweise – auch von den üblichen Branchensoftware-Paketen unterstützt:

- Die **Zielvorgabe** ist im Leistungsverzeichnis mit Angebot und Auftrag eindeutig beschrieben (Inhalte, Qualität, Termin).
- Eine **finanzielle Begrenzung** ist durch die Preiskalkulation gegeben und es werden auftrags-, mitarbeiter- und kostenstellenbezogenen Zeiten erfasst.
- Eine **personelle Begrenzung** ist durch das Arbeiten in Teams üblicherweise gegeben, die morgendliche Besprechung mit den Werk-

stattexperten und Monteuren sowie die Reaktion auf sich täglich ändernde Baustellen-Bedingungen ist gelebte Praxis.

- Die **projektspezifische Organisation** für den nächsten großen Messebau übernimmt die Arbeitsvorbereitung, der Werkstattleiter und die Fachbauleitung – oder eben ein spezieller Projektleiter.
- Jeder Auftrag ist einmalig, **Losgröße 1** ist Normalität.

Jeder Auftrag kann also als Projekt bezeichnet werden und so wird es beispielsweise im Laden- oder Messebau auch schon lange

## Struktur bei projektorientiertem Denken



/ Die Parallelität von alten Strukturen und neuem projektorientiertem Denken entspricht nicht den gewohnten hierarchischen Kommunikationswegen und fordert mehr Selbstorganisation im Projekt.



BM-Foto: Christian Nördemann

/ In der Kölner Tischlerei Mhoch3 trifft man sich zum täglichen 15-minütigen Daily Scrum. „Was wurde gestern erreicht, was soll heute gehen, gibt es absehbare Engpässe?“ Die ganze Reportage über Mhoch3 finden Sie in BM 10/2019.

gehandhabt. Deshalb finden sich in größeren Tischlereien und Schreinereien sogenannte Projektleiter als Dreh- und Angelpunkt für die Kundenkommunikation und die gesamte Auftragsabwicklung.

Aber auch der Werkstattneubau oder die Umorganisation des Lagerwesens stellen ein Projekt dar und müssen dann in der Regel parallel zum Alltagsgeschäft geleitet werden – was im Übrigen auch ein typisches Kennzeichen und die klassische Schwierigkeit im Projektmanagement ist: Die Projektorganisation durchkreuzt häufig die gewohnten betrieblichen Abläufe und Strukturen, weil Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben und Verantwortung für das Projekt übernehmen sollen. Dafür eröffnet die neue Arbeitsweise den Mitarbeitern deutlich größere Handlungsräume, so zum Beispiel bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten, den Vertretungs- und Urlaubsregelungen sowie hinsichtlich sich ergänzender Kompetenzen im Projektteam.

### Agiles Projektmanagement

Das Adjektiv agil bringt zum Ausdruck, dass das Management und die Steuerung von Projekten sehr dynamisch und flexibel erfolgen, um Änderungen bezüglich des Leistungsumfangs schnell umsetzen zu können. Agil

ist dabei die Übersetzung von „leicht“ oder „leichtgewichtig“ und hebt die positiven Aspekte geringer Planungs- und Führungsintensität zugunsten schneller Umsetzung, hoher Anpassungsfähigkeit und auch großer Eigenverantwortlichkeit hervor. Eine dieser agilen Methoden ist zum Beispiel Scrum (abgeleitet vom englischen scrum für Gedränge). Scrum lässt sich auch als Gegenentwurf zur hierarchischen Befehls- und Kontroll-Organisation verstehen, in der Mitarbeiter möglichst genaue Arbeitsanweisungen erhalten. Stattdessen baut Scrum auf hoch qualifizierte Teams auf, die zwar eine klare Zielvorgabe bekommen, für die Umsetzung jedoch allein zuständig sind – so wie es auch im Tischler- und Schreinerhandwerk der Fall ist.

Das sogenannte Daily Scrum ist für viele die tägliche morgendliche Besprechung mit Projektleitern, Werkstatt-Teams und Monteuren, in der auch Lösungen für kurzfristige Änderungen bzw. Änderungswünsche des Kunden gefunden werden müssen. Im ersten Sprint erstellt die Arbeitsvorbereitung Pläne und Auftragsunterlagen, wobei bis unmittelbar vor Fertigungsbeginn ggf. noch Änderungen berücksichtigt werden müssen. Hoffentlich passt dann noch das

## Meister und Projektmanager

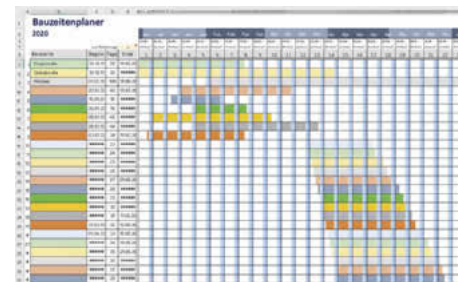
### Die BM-Serie im Überblick

Die neue, vierteilige BM-Serie beleuchtet in dieser und den nächsten Ausgaben die unterschiedlichen Aspekte des Projektmanagements mit klarem Fokus auf das Tischler- und Schreinerhandwerk. Im diesem ersten Teil geht es um klassische und agile Methoden. Schwerpunkte der weiteren Teile dieser BM-Serie werden sein:

- **BM 6/2020:** Mit Kanban das Lager und Projekte managen. Im zweiten Teil der BM-Serie werden die Ursprünge und weitere Anwendungen des Kanban-Prinzips erläutert.
- **BM 7/2020:** Anwendersicht auf eine Projektmanagement-Software nach dem Kanban-Prinzip (Betriebsreportage). Anhand eines praktischen, betrieblichen Beispiels wird eine Projektmanagement-Software in der Anwendung bei einem Tischlerkollegen vorgestellt, die auf einem digitalen Kanban-Board die Arbeitsschritte bei der Auftragsabwicklung visualisiert.
- **BM 8/2020:** Marktübersicht Projektmanagement-Software.



/ Scrum übersetzt für das Tischler- und Schreinerhandwerk: Der Product-Owner vertritt die Interessen des Auftraggebers. Der Scrum-Master achtet auf die methodische Vorgehensweise. Das Daily Scrum ist die tägliche, morgendliche Besprechung mit Projektleitern, Werkstatt-Teams und Monteuren.



/ Bauzeitenplan als Gantt-Diagramm mit Excel dargestellt. (Quelle: <https://www.alle-meine-vorlagen.de/bauzeitenplaner-vorlage-fuer-excel/>)



/ Bei Projekten kommt es immer auf die zeitliche Planung an. Das gilt natürlich auch für die Baustellenorganisation und Montagetätigkeiten.

zuvor bestellte Material! Im zweiten Sprint wird in der Werkstatt gefertigt und der dritte Sprint findet häufig auf der Baustelle statt. Im schlimmsten Fall muss man dann auch noch einmal in die „Iteration“ (eine Schleife machen) und in der Werkstatt neue Teile nachfertigen. Wir berichteten übrigens in der BM-Ausgabe 09/2019 unter der Überschrift „Volle Fahrt voraus!“ über die erfolgreiche Scrum-Einführung in einer Tischlerei. Eine andere agile Methode ist das sogenannte Kanban, das längst nicht nur für die Lagerverwaltung eingesetzt werden kann. Der nächste Teil dieser BM-Serie wird sich schwerpunktmäßig mit dem Kanban-Prinzip für das Projekt- und Aufgabenmanagement auseinandersetzen, weil sich diese Methode auch hervorragend mit anderen Organisationsformen verschmelzen lässt, sehr intuitiv und visuell funktioniert und deshalb auch verhältnismäßig leicht zu erlernen und umzusetzen ist.

### Hybrides Projektmanagement

Eine Synthese von traditionellem und agilem Projektmanagement versucht das sogenannte hybride Projektmanagement. Dabei bildet

ein traditionelles Vorgehensmodell den organisatorischen Rahmen, innerhalb dessen die Projektarbeit nach den agilen Prinzipien erfolgt.

### Klassisches Projektmanagement

Weniger agil ist die unten beschriebene vierstufige Vorgehensweise beim klassischen Projektmanagement, die sich aber nach wie vor hervorragend für innerbetriebliche Projekte eignet: Seien es die Einführung einer neuen ERP-Software, ein größeres Digitalisierungsprojekt, die Anschaffung eines neuen CNC-Bearbeitungszentrums oder komplexer fertigungsplanerischer Projekte (Neubau, Umbau, Heizung, Absaugung, Lackierung usw.). Bei solchen Projekten ist eine systematische Vorgehensweise äußerst wichtig, weil häufig damit Investitionen in Höhe von mehreren hunderttausend Euro verbunden sind und strategische Weichen für die nächsten zehn bis 20 Jahre gestellt werden.

### Phase 1: Definition

In der Definitionsphase sollte eine Analyse der Ausgangslage stattfinden. Die präzise Formu-

lierung der Projektziele, Sach-, Kosten- und Terminziele ist eine Grundvoraussetzung für die spätere erfolgreiche Projektabwicklung. Je nach Projektumfang werden dem Projektantrag ein Lastenheft und ein Pflichtenheft beifügt. Die aufzubauende Projektorganisation beinhaltet die Integration des Projekts in das Unternehmen, die Festlegung des Projektleiters und die Zusammenstellung des Projektteams.

### Phase 2: Planung

Mithilfe einer Aktivitätenliste werden die erforderlichen Arbeitspakete definiert, die die Basis für die Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP) bilden. Der Projektstrukturplan ist Basis für die Ablauf- und die Terminplanung sowie die zeitliche Staffelung der einzelnen Arbeitspakete. Die gängigste Darstellungsform ist das Balkendiagramm (Gantt-Diagramm, siehe Bild), das beispielsweise auch als Bauzeitenplan verwendet wird.

### Phase 3: Steuerung

Zu den wichtigsten Steuerungs- und Controllinginstrumenten gehören der Soll-Ist-Vergleich,





/ Im klassischen Projektmanagement für den Werkstatt-Neubau ist die Layout-Planung ein wichtiges Arbeitspaket, das ggf. sogar mit einem Meilenstein im Gantt-Diagramm eingetragen wird.  
(Quellen: [www.alle-meine-vorlagen.de/projektplan/](http://www.alle-meine-vorlagen.de/projektplan/) und Tischlerei Malek Fenster & Türen GmbH, Hildesheim)

die Projektüberwachung hinsichtlich Kosten, Terminen und Qualität sowie eine laufende Projektdokumentation. Und natürlich muss der Projektleiter auf jeden Fall dann eingreifen, wenn er feststellt, dass sein Projekt gerade aus dem Ruder läuft.

#### Phase 4: Projektabschluss

Zum Projektabschluss sind der Erfolg, die Einhaltung von Kosten und Terminzielen genau zu dokumentieren, zu archivieren und ggf. muss auch eine Projektakte an den Auftraggeber übermittelt werden. In einer abschließenden Besprechung sollten positivem und negativem Feedback reichlich Raum gegeben werden. „Lessons Learned“ werden dabei für zukünftige vergleichbare Projekte unbedingt auch festgehalten.

#### Ihre Erfahrungen sind gefragt!

Wie wickeln Sie Ihre Projekte ab? Welche Hilfsmittel und Programme nutzen Sie dabei? Was können Sie Ihren Kollegen weiterempfehlen? Aber auch: Welche Erfahrungen möchten Sie lieber nicht noch einmal machen? Gerne greifen wir Ihre Hinweise

dazu auf und berichten darüber im Zusammenhang mit dieser Serie in einer der nächsten BM-Ausgaben! Senden Sie uns dazu gerne eine E-Mail mit dem Betreff „Projektmanager“ an: [bm.redaktion@konradin.de](mailto:bm.redaktion@konradin.de)

#### Der Autor

Rainer Kemner hat zum 1. Januar 2019 ein eigenes Ingenieurbüro gegründet, berät das Tischler- und Schreinerhandwerk zur Prozessoptimierung und unterrichtet an Meister- und Technikerschulen.  
[www.rainerkemner.de](http://www.rainerkemner.de)



# ERFOLGS-STORYS

## aus dem Schreiner- & Tischlerverbund

### Friedhelm Wildfeuer

59 Jahre, Möbel Wildfeuer, Regen



Ich habe TopaTeam gesucht und gefunden! Seit 25 Jahren bin ich rundum zufriedener Partner. TopaTeam hat mich dazu motiviert, eine Ausstellung einzurichten und mich auf Handelsware zu spezialisieren. Für mich der beste Schritt! [www.moebel-wildfeuer.de](http://www.moebel-wildfeuer.de)



**IM VERBUND SEIT:** 25 Jahren

**ANTEIL FERTIGUNG / HANDEL:**  
10 % Fertigung / 90 % Handel

**SCHWERPUNKT:**  
Küchen & Wohnmöbel

**BETRIEBSGRÖßE:**  
5 Mitarbeiter, 190 m<sup>2</sup> Ausstellung

Schreiben auch Sie Ihre  
**PERSÖNLICHE  
ERFOLGSSTORY**  
mit TopaTeam:  
**0800 900 500 300**

[www.topateam.com/](http://www.topateam.com/)  
**partner-werden**