Case Study

Dipl.-Ing. Hans Patric Kraft

Phone: +49 176 22 012 758
E-Mail: freelancer@patric-kraft.de
Internet: www.patric-kraft.de

LinkedIn: www.linkedin.com/in/patrickraft

Stabilisierungsprojekt eines Entertainment- und Beleuchtungssystems im Schiffbau (MEYER WISMAR)

1. Ausgangslage (Problem)

Im Projekt BN125 bestand ein anhaltender Konflikt zwischen der Werft, einem externen **Schlüssellieferanten** und dem **Endkunden**. Der technisch verantwortliche Lieferant agierte wiederholt **außerhalb etablierter Entscheidungswege** und stimmte sich direkt mit dem Endkunden ab – ohne Rückkopplung mit der Werft. Dies führte zu **nicht autorisierten Designentscheidungen**, **widersprüchlichen Anforderungen**, **unklaren Zuständigkeiten** sowie **ausbleibenden Freigaben**. Das Kundensystem selbst war **uneinheitlich strukturiert** und bestand aus mehreren **nicht integrierten Informationskanälen**, die nicht in den **aktiven Planungs- und Entscheidungsprozess** eingebunden waren. Gleichzeitig wurden bestehende **Prozesswege regelmäßig umgangen**, eine konsolidierte **Teamstruktur** und klare **Eskalationsmechanismen** fehlten. Zudem waren zentrale **Mitwirkungs- und Beistellungspflichten** auf Kundenseite nicht definiert oder wurden nicht wahrgenommen.

2. Vorgehen & Rolle

Einstieg als externer Teil-Projektleiter im Rahmen eines **Interim-Management**, **Projektmanagement**- und **Beratungs-/Consulting-Mandats** mit Fokus auf **Strukturierung**, **Prozessklarstellung** und **Lieferantensteuerung**:

- Erstellung einer **dynamischen Prioritätenliste** in Zusammenarbeit mit den Teamleads (Architekturlicht, Entertainment, Signage, Special Systems)
- **Identifikation und Zuordnung** der Projektrollen, Aufgabenbereiche und Schnittstellen (Rollen- und Aufgabenverteilung)
- **Systematische Klärung des Arbeitsumfangs**: Zeichnungen, technische Anforderungen, öffentlich-rechtliche Vorgaben (Scope Management)
- **Restrukturierung** der Team- und Aufgabenorganisation: Freigabeprozesse, Regelmeetings, Kontrollmechanismen (Organisationsstruktur & Steuerungssysteme)

- Einführung eines **formalen Changemanagements** mit ROM-Abgrenzung und abgestimmten Freigabepfaden
- Implementierung einer **Eskalationsstruktur** (Projektteam → Teamlead → Teilprojektleitung) (Hierarchisierte Entscheidungsprozesse)
- Entwicklung eigener Tools zur **Fortschrittsauswertung**, Aufgabensteuerung und ZDF-Analyse (Controlling & Reporting)
- **Klärung gegenüber dem Endkunden**, dass Informationen strukturiert, fristgerecht und über definierte Kanäle bereitgestellt werden müssen (Stakeholder-Kommunikation & Governance)
- **Ablehnung** verspäteter oder unvollständiger Anforderungen, wenn sie den Design Freeze verletzten oder Prozessstandards unterliefen (Verbindlichkeit & Verfahrenssicherheit)
- **Aktive Forderung und Durchsetzung** der vertraglich vorgesehenen Mitwirkungs- und Beistellungspflichten (Vertragskonformität & Claim Management)
- **Etablierung verbindlicher Regelmeetings** zur Lieferantensteuerung sowie gezielte Zurückweisung unberechtigter Forderungen
- **Deutliche Begrenzung** des Einflusses des kommerziellen Projektleiters des Lieferanten auf technische Entscheidungen (Schutz der Systemverantwortung)

3. Ergebnisse nach 5 Monaten

- Entscheidungs- und Kommunikationswege wurden **verbindlich geregelt** und **durchgesetzt**
- Prozessverstöße wurden **dokumentiert** und in strukturierte **Eskalationen überführt**
- Die Werft etablierte sich als **zentrale Koordinationsinstanz** und forderte fehlende Informationen gezielt ein
- Informationsflüsse wurden **konsolidiert**, ROMs auf **definierte Ausnahmefälle** begrenzt
- Teamstruktur, Aufgabenverteilung und Fortschrittsverfolgung wurden **stabilisiert**
- Projektziele im Bereich Entertainment- und Lichtsysteme konnten wieder **systematisch verfolgt** werden

4. Lessons Learned

- Ein durchsetzungsstarker **Änderungsprozess** erfordert **klare Verantwortlichkeiten**, **Fristen** und **Standards**
- Ohne **vollständige und rechtzeitige Informationen** können Änderungen nicht **technisch bewertet** werden
- **Prozessverbindlichkeit** entsteht durch **konsequente Führung**, nicht durch Kontrolle
- **Design Freeze** und **ROM-Strategie** sind zentrale **Steuerungsinstrumente** in komplexen Projektumfeldern
- **Unabgestimmtes Handeln** oder das bewusste **Umgehen etablierter Prozesse** („Bypassing“) führt unweigerlich zu **Reibungsverlusten**, **Zielkonflikten** und **Instabilität** – sowohl **technisch** als auch **organisatorisch**

Weitere Einblicke in meine Arbeitsweise in **Projektmanagement Beratung**, **Consulting** und **Interim-Management**: 👉 www.patric-kraft.de