



Der Energieparkentwickler

PRAXISBERICHT

Der Energieparkentwickler UKA stellt sein Projektmanagement neu auf

Expertise von Le Bihan macht den konsequenten Richtungswechsel möglich

Der Markt der erneuerbaren Energie ist nicht nur jung, sondern auch komplex und dynamisch. Energieparkentwickler müssen nicht nur die neueste Technik kennen, sondern innerhalb der amtlichen Genehmigungsprozesse ihr Projekt vorantreiben und Unwägbarkeiten vor Ort bewältigen. Um die vernetzten Prozesse, die sich aus diesen Rahmenbedingungen ergeben, möglichst erfolgreich planen und steuern zu können, wollte der Energieparkentwickler UKA eine moderne Multiprojektmanagement-Software einführen. Was ursprünglich als reines Projekt zur Softwareeinführung konzipiert war, entpuppte sich als grundlegende Neuausrichtung in der Planung und Steuerung der Energieprojekte. Für deren Erfolg war nicht zuletzt die langjährige Expertise von Le Bihan mit entscheidend.

Angefangen hatte es damit, dass man bei UKA mit der Arbeitsorganisation nicht mehr zufrieden war. Ursprünglich war diese linienorganisiert und die Arbeit erfolgte innerhalb unterschiedlicher Abteilungen. Das führte dazu, dass Dokumente nicht aktuell waren, Doubletten entstanden oder schlicht der Wissensstand zu einzelnen Projekten lückenhaft war. Um dem Wachstum des Unternehmens gerecht zu werden und die Zusammenarbeit zu stärken, entschied man sich für die Einführung einer Multiprojektmanagementsoftware. „Die meisten Projekte wurden mit individuellen Programmlösungen und Excel gesteuert. Das hierfür erforderliche Excel-Spezialwissen hatten nur wenige. Deshalb wollten wir langfristig die Struktur ändern und dafür sorgen, dass die Projekte und das Wissen darüber auf mehreren Schultern verteilt ist“, erinnert sich David Molch, Leiter Koordination Projektentwicklung und Leiter PMO bei UKA.

„Unter Mitwirkung von Le Bihan haben wir uns auf den Weg zu einer Projektorganisation gemacht. Dieser Weg führt von einer reinen Linienorganisation mit Excel-Tools hin zu einer ausgerichteten Projektmanagement-Organisation mit einer Multiprojektmanagement-Software.“

David Molch, Koordination
Projektentwicklung UKA

Den Eisberg vor Augen

Zu diesem Zeitpunkt war bereits klar, dass sich etwas ändern musste, um langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können. „Wir haben damals nur die Spitze des Eisbergs gesehen und wussten, dass wir reagieren müssen. Aber erst im Nachhinein haben wir gemerkt, dass wir nur 20 Prozent des Themas auf dem Radar hatten. Die restlichen 80 Prozent lagen im übertragenen Sinne wie bei einem Eisberg unter Wasser und wurden nicht gesehen. Ihre Auswirkungen aber schon.“ Es wurde ein Team gebildet, das ermitteln sollte, welche Software am besten für die Planung und Abwicklung der UKA-Projekte geeignet sei. Molch und seine Kolleginnen und Kollegen suchten sich für diese Aufgabe einen Beratungspartner, der ihnen bei der Auswahl der Software und der Anpassung der Prozesse helfen sollte. „Wir kannten Le Bihan vom PM Forum der GPM und wussten, dass hier mit Herzblut gearbeitet wird“, sagt Molch. Also lud er Le Bihan, aber auch noch andere IT-Consulting Unternehmen ein, sich vorzustellen. „Wir haben sofort gespürt, dass Le Bihan uns wirklich helfen wollte und nach Lösungen für unsere individuellen Anforderungen gesucht hat. Von den Mitbewerbern ist niemand so individuell auf uns eingegangen oder hat sich Mühe gegeben unser Geschäft zu verstehen“, ergänzt der Projektkoordinator.

UKA entschied sich für Le Bihan und startete mit der Definition der Projektziele. Es ging darum die Zusammenarbeit im Projekt zu vereinfachen und einen besseren Überblick über die einzelnen Projekte sowie des Projektportfoliomanagements zu bekommen. Zudem wollte man sich von den vorhandenen, starren Insellösungen, wie Excel oder Word, lösen, die Projektabläufe verschlanken und sich zukunftsicher aufstellen. Es folgte eine sehr intensive Zeit der Abstimmung und der „Hilfe zur Selbsthilfe“, sagt Molch. Le Bihan leitete und begleitete diese Phase mittels konkreter Fragen, Nachfragen, Visualisieren

am Flip-Chart sowie an der Metaplanwand und genauen Zuhörens. Molch: „Das hat dazu geführt, dass sich alle Beteiligten so intensiv wie noch nie mit der Thematik Projektmanagement beschäftigt haben.“ Was ursprünglich als reines Projekt zur Softwareeinführung begonnen hatte, entwickelte sich zu einer ganzheitlichen Neustrukturierung der Projektarbeit – bereichs- und organisationsübergreifend. Ohne Le Bihan hätten wir es nicht geschafft, sagt Molch. Gerade die intensive Auseinandersetzung mit den vielen einzelnen Themen, Fragen, Problemen, Anforderungen, Ängsten, Wünschen und Notwendigkeiten führten dazu, dass die Mitarbeiter von sich aus ihre Perspektive hinterfragt haben.

Von Ge-wusst zu Be-wusst bei der Projektsteuerung

Ohne, dass es von außen vorgegeben gewesen war, reiften beim Energieparkentwickler zwei Erkenntnisse: Erstens, dass die Organisationsreife im Bereich Projektmanagement dringend vorangetrieben werden musste und zweitens, dass der Schlüssel zum Erfolg im Zusammenspiel der Software mit dem Projektmanagement liegt. „Zu dieser Überzeugung konnten wir nur gelangen, weil uns Le Bihan sukzessiv durch ihre Fragen und Denkanstöße zu diesem Erkenntnisgewinn geführt hat. So konnten wir die Veränderung verinnerlichen“, lobt David Molch die Vorgehensweise von Le Bihan.

Diese Bewusstseinsänderung, gepaart mit dem Anforderungsprofil an die anzuschaffende Software, haben den Unterschied gemacht und dafür gesorgt, dass dieser gewaltige Umbruch, der zudem auch noch im Corona-Jahr 2020 mit der Einführung des Projektmanagers und dem Aufbau der Projektmatrixorganisation stattfand, von den Beteiligten bei der UKA mitgetragen und die Umsetzung eingeleitet wurde.

Die Professionalität und Neutralität der Beratung von Le Bihan und der Einsatz des PM Toolfinders hat uns geholfen, das geeignete Programm zu finden, die Neuaufstellung der Projektentwicklung in Gang zu bringen und dabei von Anfang an alle Betroffenen mit im Boot zu haben. Ohne die Erfahrung von Le Bihan hätte dieser Prozess nicht nur länger gedauert, sondern es ist auch die Frage, ob er erfolgreich gewesen wäre.

David Molch, Koordination
Projektentwicklung UKA

PM Toolfinder: Der Wahl-O-Mat für Projektmanagement-Lösungen

Aber vorher musste noch ermittelt werden, welche Software am besten zu den Projekten der UKA passt. Dafür kam der PM Toolfinder von Le Bihan zum Einsatz, eine der größten Evaluierungsplattformen in Europa. Mit Hilfe dieser Auswahlplattform konnten auf Basis der definierten Anforderungen und deren Priorisierungen 20 potenzielle Anbieter evaluiert werden. Molch: „Das Ergebnis war schnell eindeutig – die Empfehlungsunterschiede lagen zwischen 50 und 87 Prozent. Da konnten wir den

Anbieterkreis einfach noch auf 10 Anbieter reduzieren.“ Diese wurden von UKA eingeladen ihre Tools und Konzepte vorzustellen. Schlussendlich kristallisierten sich drei Finalisten heraus, die jeweils einen Tag Zeit hatten, ihre Ansätze ganz praktisch bezogen auf die Projekte von UKA zu präsentieren.

Das Rennen machte ein Projektmanagement-Tool, das die Struktur und Funktionsweise der UKA-Projekte besonders gut abbildet. „Auch an dieser Stelle war die Zusammenarbeit mit Le Bihan ein großer Vorteil. Dank der technischen Kompetenz und der Tatsache, dass man alle Tools und Ansprechpartner der Unternehmen kennt, hat uns Le Bihan sehr gut beraten“, meint Molch.

Komplexität reduzieren

Heute ist das Tool in mehreren Facetten bei UKA eingeführt. Nachdem die Prozesse der Standorte zusammengeführt und standardisiert

wurden, werden jetzt die verschiedenen Funktionen iterativ in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen ausgerollt. Erste Erfolge sind schon spürbar, auch wenn noch vieles im Wandel ist.

Durch die Änderung der Projektorganisation und die Einführung des Projektmanagement-Tools wird der gesamte Projektablauf transparenter und die Zusammenarbeit leichter zu organisieren sein. Projektkoordinator Molch bekommt das Feedback, dass die über 800 Informationspunkte, die ein Windenergieprojekt bei UKA in der Regel hat, im Tool einfacher nachzuvollziehen sind. Die einzelnen Phasen und die neue Projektstruktur sind heute transparenter und der Status des Projekts ist jederzeit einsehbar.

Molch: „Es ist schön zu sehen, dass wir in unserer neuen Projektwelt ankommen und die 180°-Drehung angegangen wurde. Jetzt sind wir für die Zukunft und den Ausbau der Windenergie in Deutschland gut aufgestellt.“

Über UKA Umweltgerechte Kraftanlagen GmbH & Co. KG

Die UKA Unternehmensgruppe plant, baut, betreut und betreibt Wind- und Solarparks und die dazugehörige Infrastruktur. Als Komplettanbieter erbringt die UKA alle Leistungen bis zur schlüsselfertigen Übergabe der Anlagen. Das Tochterunternehmen UKB Umweltgerechte Kraftanlagen Betriebsführung GmbH sorgt zudem für die technische und kaufmännische Betreuung der regenerativen Energieerzeugungsanlagen. Das Unternehmen wurde 1999 gegründet und beschäftigt rund 700 Mitarbeiter an mehr als 14 Standorten innerhalb Deutschlands und weiteren internationalen Standorten in den USA, Chile und Spanien.

Weitere Informationen unter: www.uka-gruppe.de

Über Le Bihan

Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im internationalen Projektmanagement-Umfeld ist Le Bihan ein führendes Beratungsunternehmen, das sich auf Projekt- und Portfoliomanagement-Lösungen spezialisiert hat. Das umfasst sowohl die Organisationsberatung als auch die Evaluierung und technische Implementierung von Software.

Le Bihan bietet ein umfassendes Beratungsangebot – von der Projekt-Initialisierung sowie der Prozess- und Methodenberatung über die Anforderungsanalyse und Softwareauswahl bis zur technischen und organisatorischen Umsetzung.

Weitere Informationen unter: www.lebihan.de

© Copyright Foto Jan Gutzeit