

# Projektimbiss

Tipps aus der Praxis für die Praxis

Ausgabe Mai 2004

## Bitte weitergeben:

Frau ..... Herrn .....  
Frau ..... Herrn .....  
Frau ..... Herrn .....  
Frau ..... Herrn .....  
Frau ..... Herrn .....



## Wenn Meilensteine zu Stolpersteinen werden – Projekte weitab vom Kurs

### 1. Weshalb kommen Projekte vom Kurs ab?

Der Erfolg eines Projektes hängt unmittelbar und ausschließlich von der Qualität des Projektmanagements ab.

Diese durchaus provokant gemeinte These ist die Grundlage für den schnellen Austausch des Projektleiters, wenn sein Projekt „plötzlich“ in Schieflage gerät. Das Pikante daran ist jedoch, dass kein Projekt „plötzlich“ in Schieflage gerät. Vielmehr ist die Abweichung von Qualität, Leistung, Terminen und Kosten ein schleichender Prozess, der sich bei gewissenhafter Projektsteuerung bzw. einem effektiven Projektcontrolling, das sich nicht nur auf die Finanzen kapriert, schon frühzeitig erkennen lässt.

Einige Beispiele verdeutlichen dies repräsentativ.

#### Beispiel 1:

So werden bei technischen Projekten unter dem ersten, sich abzeichnenden Termindruck, die Produktentwicklung und die Dokumentation des Entwicklungsprozesses entkoppelt. Dies geht meistens bis zum ersten Funktionstest gut. Sind aufgrund des Tests bzw. einer Nachforderung durch den Kunden Veränderungen am bisherigen Entwicklungsergebnis notwendig, so ist der technische Änderungs- und der notwendige Zeitaufwand nur ungenau abzuschätzen. Da dieser Sachverhalt den Beteiligten oft peinlich ist, wird die Situation gerne beschönigt, was zu einem

weiteren Druck auf das Projektergebnis führt, der aber weder aus der geänderten Zeit- und Kostenplanung, noch aus den Berichten oder dem Änderungswesen zu erkennen ist.

#### Beispiel 2:

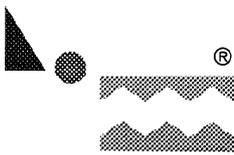
Ein anderer Fall tritt auf, wenn das Projektende oder der erste kritische Meilenstein noch vermeintlich weit weg ist. Dies führt dazu, dass den über das Reporting gemeldeten Terminverzügen gegenüber der Projektplanung nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zu einem Zeitpunkt der näher am Projektende bzw. am Meilenstein liegt wird dann hektisch versucht den Termin zu halten. Dies geht in der Regel jedoch nur durch vermehrten Ressourceneinsatz und damit einer Überschreitung des Projektbudgets einher.

#### Beispiel 3:

Als weiteres Beispiel kann die Akzeptanz von Nachforderungen des Kunden durch den Projektleiter angeführt werden. Hier werden Leistungen zugesagt ohne die Auswirkungen auf die Termine und Kosten zu berücksichtigen. Dies wird oft im Vorgriff auf später notwendige Einigungen bei Terminverzügen oder Leistungsreduzierungen als „Verhandlungsmasse“ akzeptiert. Der Kunde zeigt sich jedoch selten kulant.

Diese drei Beispiele sollen zeigen, dass eine lockere Handhabung der Projektplanung und der internen Projektberichte zu einem späteren Zeitpunkt zu erheblichen und offensichtlichen Projektabweichungen führt.

Obwohl diese Abweichungen schon früh bekannt sind, werden sie jedoch nicht in das Unternehmen kommuniziert, da es sich aufgrund der Unternehmenskultur negativ auf die Karriere des amtierenden Projektleiters auswirken kann, Abweichungen zu melden.



Somit verschließt das Unternehmen die Augen vor den Problemen in den Projekten. Z. B. bekommt das Projekt kein zusätzliches Personal. Der Projektleiter fühlt sich vom Unternehmen im Stich gelassen und zum Erfolg verdammt. Damit auch nicht auf Seitenwegen negative Informationen in das Unternehmen eingespeist werden, beschönigt der Projektleiter auch den Projektteammitgliedern gegenüber die Situation. Dies wiederum führt zu einer scheinbaren Sicherheit bei den Projektteammitgliedern, so dass aus dieser Ecke keine besondere Motivation hinsichtlich Qualitätsverbesserungen, Kostenbewusstsein oder Mehrleistungen zu erwarten ist.

1. Fazit: Der Projektleiter geht in die innere Emigration und wartet bis die Projektprobleme so groß sind, dass sie von außen wahrgenommen werden. Dies führt zwar zu seiner Ablösung, wirkt sich jedoch seltsamerweise nicht so karrierschädlich aus, als wenn er die Projektabweichung von sich aus zu einem früheren Termin gemeldet und um Unterstützung durch seine Vorgesetzten gebeten hätte. Das heißt, der Projektleiter wird in seinem Verhalten, die Abweichungen nicht selber zu melden sogar noch bestätigt. So entstehen Unternehmens- und Projektkulturen, in denen Projekte so lange als „grün“ gemeldet werden bis ganz offensichtlich ist, dass das Projekt schon lange auf „rot“ ist. Die Unternehmensleitung ist nun bemüht, dem Kunden gegenüber Aktivität zu zeigen. Der bisherige Projektleiter wird ausgetauscht und ein neuer Projektleiter vorgestellt. Da dieser das Projekt in einem desolaten Zustand übernimmt, kann er es nur besser machen. Ihm werden Fristen, Gelder und Ressourcen zugestanden, die dem ehemaligen Projektleiter vorenthalten blieben. Auch erfährt der neue Projektmanager eine höhere Aufmerksamkeit und Unterstützung durch seine Vorgesetzten, da die prekäre Lage dieses Projekts jetzt offensichtlich ist.

2. Fazit: Wenn ein Projekt erst einmal als „rot“ erkannt wurde, dann bekommt es vom Unternehmen die Unterstützung, die ihm vorher verweigert wurde. Zu diesem Zeitpunkt, an dem das Projekt diese Unterstützung bekommt, ist es oft schon zu spät. Das Projekt ist nur unter erheblichen Leistungs- bzw. Qualitätsveränderungen, vom Unternehmen zu tragende Mehrkosten oder einem imageschädigendem Terminverzug zu Ende zu führen. Von Erfolg kann in diesem Zusammenhang nicht mehr gesprochen werden.

## 2. Wie können Abweichungen rechtzeitig erkannt werden?

Jedes Projekt beruht auf drei Ergebnissen, die am Ende erreicht sein müssen.

### 1. Leistung und Qualität

Zum ersten Ergebnis, die Leistung bzw. Qualität. Hierzu ist ein entsprechendes Datenbanksystem einzusetzen, das die Analyse der Anforderungen unterstützt und zugleich eine Verfolgung der einzelnen Anforderung vom Lastenheft bis zum Abnahmeprotokoll erlaubt. Hier kann jedes gängige CASE-Tool, Datenbank-Tool (z.B. MS-Access) oder in kleinen Projekten auch MS-Excel zur Anwendung kommen. Dieses System bietet die Möglichkeit, die inhaltlichen Auswirkungen von Abweichungen und Änderungen komplett abzuschätzen.

#### Kosten-/Meilenstein-Trendanalyse

Firma: AMPELFIT Auftragnehmer: \_\_\_\_\_  
 Projekt: Ampel am Gymnasium Projektleiter: Gut  
 Projekt-Nr.: \_\_\_\_\_ AP-Verantwortl.: \_\_\_\_\_  
 Teilprojekt: \_\_\_\_\_ Verteiler: \_\_\_\_\_  
 Meilenstein: \_\_\_\_\_

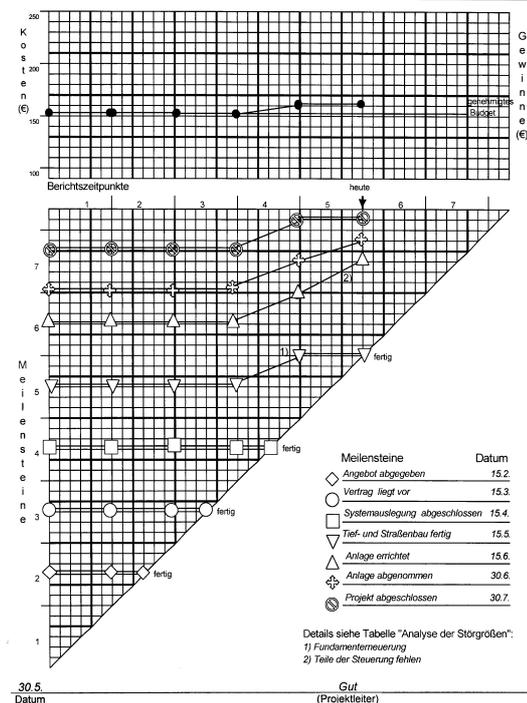
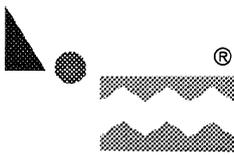


Bild 1: Situationen frühzeitig erkennen

### 2. Kostenbetrachtung

Das zweite Ziel, die Kosten. Dazu benötigt der Projektleiter neben der Kalkulation des Projektbudgets auch einen Mittelabflussplan. Die aktuellen Zahlen aus dem Controlling dürfen nicht älter als eine Woche bei Großprojekten und maximal



zwei Tage bei kleinen Projekten sein. Durch die Gegenüberstellung von PLAN- und IST-Kosten kann eine Prognose über die Auskömmlichkeit des Projektbudgets getroffen werden. Das Instrument der Kosten-Trendanalyse ist hier sehr hilfreich.

### 3. Terminsituation

Das dritte Ergebnis ist die termingerechte Fertigstellung des Projektes. Zur verlässlichen Aussage, wann das Projekt fertig wird, ist es sinnvoll, die Meilensteine und deren Verschiebung auf der Zeitachse zu beobachten. Das Instrument heißt Meilenstein-Trendanalyse. Das Festhalten an den vertraglichen Meilensteinterminen macht wenig Sinn. Die meisten Planungen verlieren an Akzeptanz durch die Projektbeteiligten, wenn aus „politischen“ Gründen die Meilensteintermine trotz offensichtlicher Abweichungen unverändert genannt werden. Die vertraglich vereinbarten Meilensteintermine gelten als SOLL-Vorgabe für die Projektplanung. Im Rahmen der Steuerung des Projektes gibt es Veränderungen, die sich auch auf diese Meilensteintermine auswirken.

Als Hilfsmittel zur zeitnahen Kontrolle und Gegenüberstellung von Arbeitsfortschritt, Kosten und Meilensteinen steht die Ergebnis-, Kosten- und Meilenstein-Trendanalyse zur Verfügung.

Durch diese grafischen Darstellungen der Informationen ist eine schnelle, tendenzielle Aussage zum Ausgang des Projektes möglich.

Damit die Aussagen zuverlässig sind, sind zu festgelegten Zeitpunkten der Arbeitsfortschritt, die angefallenen Kosten und die noch zu erwartenden Kosten sowie die aktuelle und zukünftige Terminentwicklung durch die Arbeitspaketverantwortlichen und Unterauftragnehmer zu berichten. Für die Messung des Arbeitsfortschrittes muss pro Arbeitspaket bei der Planung bereits festgelegt werden, wie der Arbeitsfortschritt über die Zeit verteilt ist. Die lineare Abtragung z.B. bei 60% der verstrichenen Zeit ist das Ergebnis zu 60% fertig, trifft nur in den seltensten Fällen zu.

### 3. Was ist bei Abweichungen zu tun?

Stellt der Projektleiter im Rahmen der Auswertung der Berichte der Arbeitspaketverantwortlichen oder der Unterauftragnehmer eine Abweichung fest, so ist der nächste Schritt die Ursachenanalyse. Dies gestaltet sich mit zunehmender Projektkomplexität schwieriger. Trotzdem ist sie sinnvoller als die Suche nach Schuldigen.

Durch Einbeziehung aller Betroffenen kann ein optimierter Lösungsansatz gefunden werden. Dieser wird jedoch nur mit Abweichungen von der Qualität, den Kosten oder den Terminen um-

zusetzen sein. Die Tatsache der Abweichung und die ergriffenen Maßnahmen sowie deren Auswirkungen soll der Projektleiter umgehend seinem Vorgesetzten melden. Selbst wenn er dessen Unterstützung nicht braucht, ist dieser über die Abweichung informiert. So kann er bei einer weiteren Verschlimmerung der Projektsituation schnell helfend eingreifen.

#### Analyse der Störgrößen (1. Teil)

Firma: AMPELFIT Auftragnehmer: Ingenieurbüro Leiter  
 Projekt: Ampel am Gymnasium Projektleiter: Obering, Gut  
 Projekt-Nr.: \_\_\_\_\_ AP-Verantwort.: Meister  
 Teilprojekt: \_\_\_\_\_ Verteiler: \_\_\_\_\_  
 Meilenstein: \_\_\_\_\_



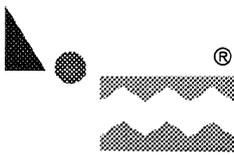
Störgröße/ Problem (Auslöser)	Abweichung oder Änderung	Auswirkung ohne Korrektur (T,K,Q)	Mögliche Maß- nahmen / Alternativen (T,K,Q)	Folgen der Maßnahmen (T,K,Q)	Entscheidung/ Priorität und Begründung
1.) Fundamente für Ampelmasten sind brüchig.	Abweichung	Q: Ampeln nicht betriebssicher. Technische Ab- nahme nicht möglich. Kunden-Abnah- me nicht mög- lich.	a) Ampeln zu- sätzlich ab- sichern (z.B. schaffbar). abspannen).	Q: * Technisch machbar, bis Probetrieb K: * Mehrkosten ca. € 4000,- auf Lieferant ab- wählbar. Q: * Technische Abnahme ginge ok. * Abnahme durch Kunden zweifelhaft.	NEIN * Kunde voraus- sichtlich unzu- frieden. * Imageverlust in der Öffentlich- keit. * Projekt nicht als Referenz geeignet.
			b) Fundamente ausbessern	* Technisch machbar. T: * Arbeitspaket verzögert sich um 10 Arbeits- tage bei 0 Ta- gen Puffer. K: * Regroß- leistung der Lieferanten. Q: * Risiko einer verringerten Le- bensdauer der Ampel.	NEIN * Terminlich und kostenmäßig gute Lösung, aber Qualitäts- risiko wider- spricht unserer Firmenphilos- ophie.

Legende: T = Termine, K = Kosten, Q = Qualität/Ergebnisse

30.5. Gut Meister

Bild 2: Analyse der Störgrößen

Wurde für die kritischen Meilensteine keine Reserven eingeplant bzw. sind diese durch vorherige Abweichungen bereits aufgebraucht, so müssen sofort Maßnahmen ergriffen werden, die, vor allem den Meilenstein des Projektendes, termi- nlich entspannen. Erfahrungsgemäß ist für den Kunden die Termintreue für ein Projekt wichtiger als die Erbringung aller Leistungen bzw. der vollen Qualität, wenn diese zeitnah zur Auslieferung bzw. Abnahme nachgebessert werden kann. Aus Sicht des Unternehmens ist ebenfalls die Termintreue höher zu bewerten als die Einhaltung des Kostenrahmens. Ein gehaltener Termin verhindert Konventionalstrafen und erzeugt einen zufriedenen Kunden. Dieser Kunde zeigt sich häufig bei der Abgeltung von erbrachten Mehrleistungen oder bei Folgeaufträgen kulanter.



#### 4. In welchem Umfeld kann ein Projekt erfolgreich werden?

Die Existenz eines Unternehmens, gleich welcher Größe, ist heute eng mit dem Erfolg der Projekte verknüpft. Diese Abhängigkeit muss im Unternehmen erkannt und akzeptiert werden.

Folglich ist der Projektunterstützung im Sinne des Projekterfolges absolute Vorfahrt einzuräumen. Dies bedeutet für viele Unternehmen ein Umdenken. Die bestehenden Fachabteilungen versorgen die Projekte mit hoch qualifiziertem Personal. Die Projekte generieren aus diesem Wissen Projektergebnisse im Sinne und zum Wohle des Unternehmens.

Für die langfristige Absicherung des Projekterfolges zukünftiger Vorhaben ist es unerlässlich, dass für jedes Projekt eine Projektakte angelegt wird, aus der jede Abweichung und Änderung sowie die ergriffenen Maßnahmen und deren Auswirkungen hervorgeht. Während des Projektes und zum Projektabschluss ist dieser Erfahrungsschatz auszuwerten und in Form von Handlungsempfehlungen oder Prozessbeschreibungen aufzubereiten.

Um während laufender Projekte einen Erfahrungsaustausch zu sichern, hat sich die Einrichtung eines Projektleiterforums bewährt.

Für neue Projektleiter oder neuartige Projekte kann auch die Übernahme von Projektpatenschaften durch erfahrene Projektleiter oder einflussreiche Mitglieder der Unternehmens- oder Bereichsleitung helfen. Dies ist die preiswerteste Alternative zu internen oder externen Beratern.

#### 5. Checkliste

##### Zum Methodischen

- Gibt es ein Projekthandbuch, indem alle Prozesse im Projektmanagement für alle Beteiligten verbindlich geregelt sind?
- Gibt es einen Projektplan, der die Projektergebnisstruktur, die Meilensteine, die Projektstruktur, den Projektzeit- und den Finanzplan darstellt?
- Gibt es ein Werkzeug zur Überprüfung und Verfolgung der Projektanforderungen?

##### Zum Menschlichen

- Kennen sich alle internen und externen Projektbeteiligten?
- Herrscht eine Kultur vor, die nach Lösungen und nicht nach „Sündenböcken“ sucht?

- Helfen sich die Projektteammitglieder gegenseitig?

##### Zum Visualisieren

- Werden Projekt-Trendanalysen im Teamraum oder Projektbüro als Plakate aufgehängt?
- Steht für die Arbeitssitzungen Moderationsmaterial und eine Digicam zur Verfügung?
- Geht Visualisierungsgeschwindigkeit vor Genauigkeit und Perfektion?

##### Zur Kommunikation

- Gibt es einfache, möglichst verbale und interaktive Berichts-, Melde- und Kommunikationsprozesse?
- Kann jeder im Projektteam mit jedem kommunizieren?
- Werden die Kommunikationsergebnisse dokumentiert und sind sie für alle einsehbar?

##### Zur Konfliktlösung

- Gibt es eine Schiedsstelle, deren Entscheidung von allen Betroffenen getragen werden?
- Werden Konflikte erkannt und dürfen von allen angesprochen werden?
- Gibt es Prozesse zur Früherkennung von Konflikten?

Ihr

Hans-Helmut Krause

IPMA Zertifizierter Projektmanager (GPM)

#### Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:  
Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,  
Buchenstr. 4 A,  
D-85716 Unterschleißheim,  
Tel. 089 / 3107992,  
Fax 089 / 3104852,  
E-Mail projektdienstleister@wolf-pmt.de,  
Internet www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.