Kompetent mit dem kritischen Faktor Zeit umgehen

Es gibt viele Momente, in denen Zeiten während eines Vorhabens verloren gehen. Aktuelle Bauvorhaben wie der Berliner Flughafen „Willy Brandt“, Hafenausbau bei Wilhelmshaven oder Stuttgart 21 machen diese Zeitverluste durch Verschiebung der Endtermine deutlich. Sicherlich ist es fast immer ein Wagnis, in unbekannte Breiten vorzustoßen. Dennoch gibt es Möglichkeiten im Projektablauf, bei den Beteiligten, bei der Projektleitung und bei der Selbstorganisation Risiken zu begrenzen und damit Zeitverluste zu reduzieren oder gar zu vermeiden.

Wo wird am meisten Zeit in einem Projekt verloren?

… Projekt-ablauf	**… Projekt-beteiligte**
… Projekt-leitung	**… Selbst-organisation**

Bild 1: Zeitverluste im Projekt

In diesem Vortrag sollen die Ursachen für Zeitverluste aufgezeigt und wie diese kritischen Zeitfaktoren beherrscht werden.

Kritischer Zeitfaktor

… Projekt-ablauf	**… Projekt-beteiligte**
… Projekt-leitung	**… Selbst-organisation**

Bild 2: Zeitverluste beim Projektablauf

Max L. J. Wolf
Dipl. Volkswirt

Buchenstraße 4 A
85716 Unterschleißheim
Tel. 089 / 3107992
Fax 089 / 3104852
E-Mail max.wolf@wolf-pmt.de

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Ein zentraler Gesichtspunkt ist die Gestaltung des Projektablaufs. Wie sollte dieser aus der Sicht der Technik sein? Welche zentralen Reifegrade der fachlichen Ergebnisse werden erreicht, auf denen weiter gebaut wird? Wie sollen Änderungen einfließen? Wann ist Redaktionsschluss? Wann muss etwas bestellt werden, damit es zum richtigen Zeitpunkt verbaut oder genutzt werden kann?
Unser Augenmerk richtet sich verstärkt auf die Organisation. Denn die Qualität der Prozesse bestimmt die Qualität der Lösungen, Produkte oder Anlagen.

Projektablauf

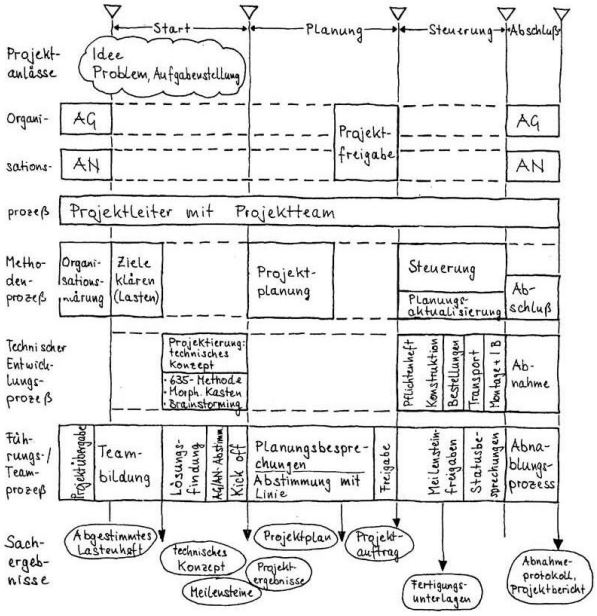


Bild 3: Projektablauf

In einem Vorhaben können prinzipiell vier Hauptprozesse (Züge) ausgemacht werden:

- Der Organisationsprozess
- der Methodenprozess
- der technische Entwicklungsprozess und
- der Führungs- und Teamprozess.

Jeder Prozess durchläuft einen Start, eine Planung, eine Steuerung und erreicht einen Abschluss.

Der organisatorische Prozess hat seinen Ausgangspunkt in der Mannschaftsaufstellung (Projektleitung – Team) und im Zusammenwirken von Auftraggeber und Auftragnehmer. Dies beginnt mit der Auftragsklärung und –erteilung, wird geprägt durch Projektfreigaben von Projektergebnissen und endet mit der Abnahme am Ende des Vorhabens.
Der Methodenprozess zeigt, welche Methoden in welcher Situation zum Einsatz kommen. Hier sind Zielfindungstechnik, Projektstruktur, Terminplan, Budgetermittlung, Statusanalyse, Fortschrittskontrolle, Berichte und Lesson Learned z. B. vertreten. Das ist das Instrumentarium, auf dem die Projektleitung spielt, um das Projekt „im Griff zu haben“.
Der technische Entwicklungsprozess stellt die technische Entwicklung und Fertigung des Produkts oder einer Anlage da. Das ist natürlich der Kern des Projekts. Aber um die Entwicklung und Fertigung möglichst effizient zu stemmen, sind frankierende Maßnahmen wie Zusammenspiel Auftraggeber und Auftragnehmer, der richtige Methodenmix und die Führung einschließlich Teamarbeit zwingend erforderlich.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Der Führungs- und Teamprozess beschreibt den Faktor Mensch. Welchen Führungsstil pflegt die Projektleitung in welcher Situation? Wie arbeiten die Beteiligten zusammen? Welches Arbeitsklima herrscht vor? Wie wird kommuniziert? Wie werden die Konflikte gelöst? Hier spielt sozusagen die Musik: Dur oder Moll – das ist die Frage.

Die Brennpunkte im Projektgeschehen

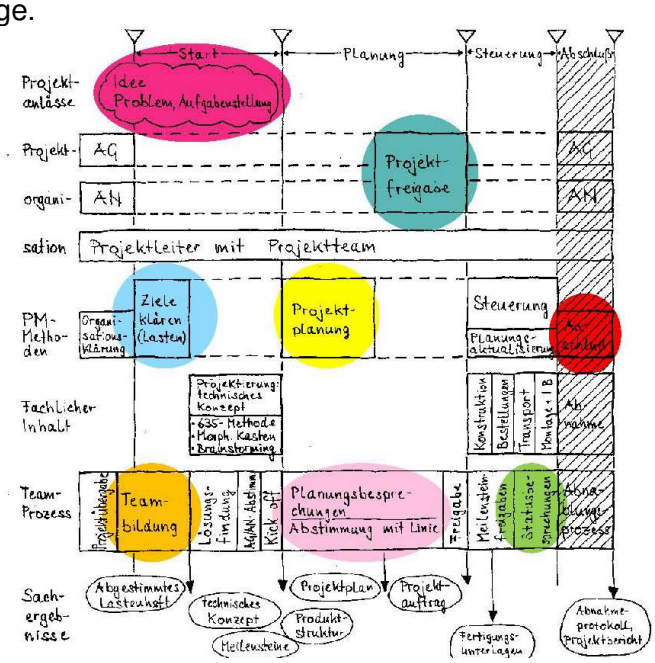


Bild 4: Brennpunkte im Projektgeschehen

Der Führungs- und Teamprozess ist quasi das Öl im Getriebe. Es läuft wie geschmiert, ist eine Aussage, die die Projektleitung hoffen lässt, die anstehenden Probleme zu meistern.
Anhand des Projektablaufs kann identifiziert werden, an welcher Stelle Zeiten verloren gehen. Dies passiert nicht, wenn:

- der Auftrag geklärt ist
- regelmäßig die Projektergebnisse durch eine Projektfreigabe geprüft werden
- die Ziele/ Anforderungen vollständig und konkret geklärt sind
- eine gemeinsame, systematische Projektplanung erstellt wird
- verschiedene Lösungen zunächst mittels Ideenfindungstechniken generiert werden
- das Vorhaben konsequent verfolgt wird
- ein gemeinsamer Projektabschluss erfolgt
- das Team gebildet wird
- regelmäßige Abstimmungen zwischen Auftragnehmer – Projektleitung und Projektleitung – Team stattfindet.

Dies alles sind geeignete Maßnahmen in das Vorhaben Transparenz, Überblick und Voraussicht hineinzubringen. Zeitverschiebungen werden frühzeitig erkannt und dadurch verhindert. Die Beteiligten haben den kritischen Zeitfaktor damit im Auge.

Schauen wir uns die einzelnen Aspekte näher an.
Zeit geht schon dadurch verloren, dass der Start des Projekts schleppend ist. Erst langsam kommt das Vorhaben in Fahrt. Wenn ein Student eine Facharbeit in 3 Monaten abliefern soll, dann passiert im 1. Monat wenig. Im 2. Monat beginnen die Arbeiten und im 3. Monat wird richtig fleißig gearbeitet, um den Termin zu schaffen.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Projektstart

⇨ schleppender Anfang

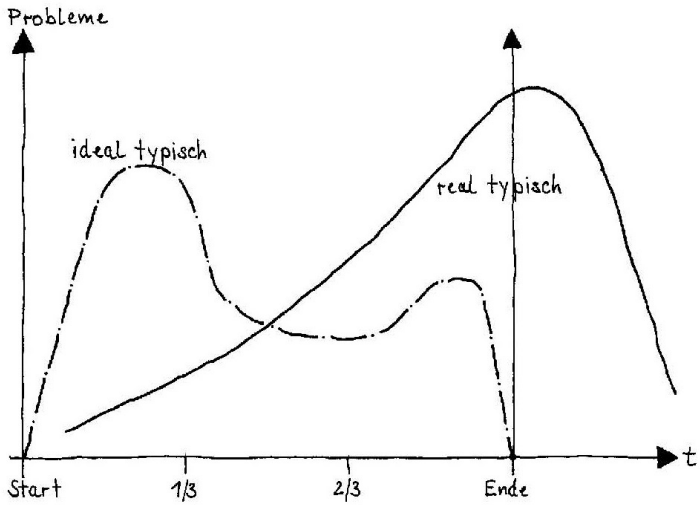


Bild 5: Zeitachse Projektstart ideal typisch / real typisch

Deshalb wird dieses Phänomen auch „Studentensyndrom“ genannt. Je komplexer ein Vorhaben ist, desto weniger kann sich die Projektleitung dieses Vorgehen leisten. Reihenweise Terminverzüge bis hin zum Verschieben des Endtermins sind die Folgen.
Deshalb ist zu empfehlen, am Anfang des Projekts mit einer Planungsklausur den Problemberg zu durchleuchten und daraus das Vorgehen abzuleiten, das der „Seele“ des Projekts entspricht. In der Planungsklausur wird alles geklärt, damit die Mannschaft dann arbeitsfähig ist. Ganz nebenbei entwickelt sich bei den Beteiligten ein einheitliches Verständnis und ein gemeinsames Gefühl für das Vorhaben. Ein nicht zu unterschätzender Schatz, der das Projekt trägt.

Projektstart

⇨ Unklare Ziele/ Aufgabenstellung

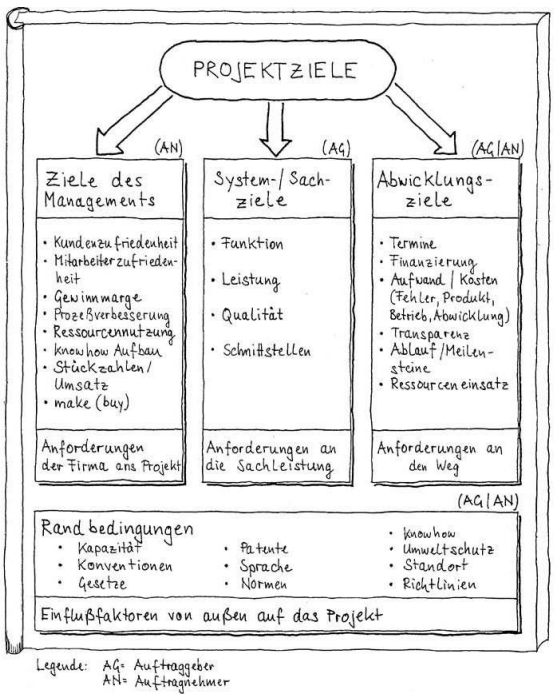


Bild 6: Projektziele

Viele Vorhaben starten mit einer vermeintlichen klaren Aufgabenstellung, aber bei genauer Betrachtung der Sachziele, Abwicklungsziele, Managementziele und Randbedingungen stellt sich schnell heraus, dass der Auftrag unklar, undeutlich, vage und unvollständig ist.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wer diese Auftragsklärung versäumt, leidet den gesamten Projektverlauf daran. Immer wieder stellt der Auftraggeber neue Forderungen auf, die Zeit und Kraft kosten, entweder ins laufende Projekt einfließen zu lassen oder dem Auftraggeber Paroli zu bieten.
Es kostet sicherlich Mut, nicht gleich die Ärmel hochzukrempeln und sich ins Geschehen zu stürzen, sonder beharrlich Punkt für Punkt zu klären, damit alle Beteiligten vom Gleichen sprechen und ein gemeinsames Verständnis entwickelt haben, was am Ende des Projekts fertig sein soll.
„Wollen Sie das Abenteuer oder die Expedition“ – ist hier die Frage. Entscheiden Sie sich fürs Abenteuer, dann starten Sie durch und vermeiden eine sinnvolle Auftragsklärung. Der neue Berliner Flughafen ist ein Beispiel dafür. Er steht auch dafür, dass er nach dem Rohbau massiv erweitert wurde. Nicht von ungefähr sind schon zwei Endtermine geschoben worden.

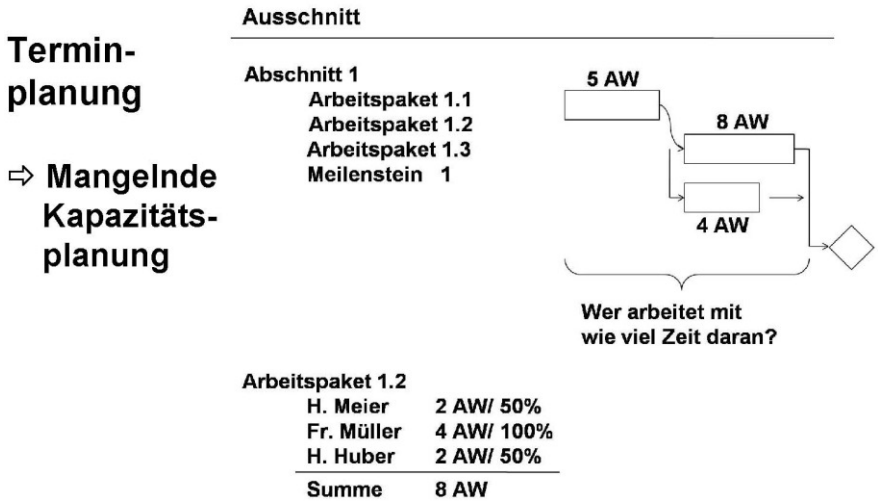


Bild 7: Mangelnde Kapazitätsplanung

Woran hakt es noch? Es wird beim Aufstellen eines Terminplans oft das Einplanen der Ressourcen nicht geleistet. Somit sind die dargestellten Termine nicht durch Ressourcen unterlegt und damit nicht nachvollziehbar. Schon im Ansatz ist der Terminplan nicht realistisch. Wozu dient ein Terminplan? Einerseits soll er simulieren, ob das Vorhaben organisatorisch durchführbar ist, andererseits dient der Terminplan zur Kommunikation an alle Beteiligte, wann diese ihren Einsatz haben.

Ein weiterer Grund für unrealistische Terminpläne ist die mangelnde Detaillierung der Arbeiten zur Ermittlung der Zeiten, die für das Abarbeiten der Aufgaben, d. h. des Arbeitspakets, erforderlich sind. Zur Terminplanung ist ein Mengengerüst erforderlich, z. B. Unbebauter Raum, Seitenanzahl der zu erstellenden Dokumentation oder Länge und Querschnitt der zu verlegenden Leitungen. Auf dieser Grundlage wird ermittelt, welche Zeit zum Bearbeiten des Arbeitspakets erforderlich ist. Dies an der verfügbaren Ressource gespiegelt, ergibt dann die Dauer pro Arbeitspaket, d. h. die Zeit, die Arbeitspaket im Durchlauf benötigt.
Es ist ratsam, die Detaillierung der Arbeit mit denjenigen zu klären, die dann auch diese Arbeiten erledigen. Bei genauer Betrachtung wird ganz nebenbei das Arbeitspaket im Sinne einer Auftragsklärung zusätzlich spezifiziert.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Terminplanung

⇨ Mangelnde Detaillierung der Arbeitspakete

Arbeitspaket-Auftrag

Firma: *AMPELFIT*
Projekt: *Ampel am Gymnasium*
Projekt-Nr.:
Teilprojekt:
Meilenstein:
Arbeitspaket: *Probebetrieb durchführen*

Auftragnehmer: *Ingenieurbüro Leiter*
Projektleiter: *Obering. Gut*
AP-Verantwort.: *Meister Konstruktion*
Verteiler:

Arbeitspaket-Ergebnisse: *Probetrieb der getesteten und betriebsbereiten Ampel.*

Testprotokoll erstellen, um nachzuweisen, daß die Ampel unter den üblichen Einsatzbedingungen über einen Zeitraum von mindestens 100 zusammenhängenden Stunden gemäß den Spezifikationen fehlerfrei funktioniert.

Vorbedingungen/ Voraussetzungen: *Arbeitspaket „Funktionstest durchführen" erfolgreich abgeschlossen.*
Test-/Diagnosesystem inklusive Aufzeichnungsgerät verfügbar.
Personelle Unterstützung durch Lieferant der Signaleinheit.

Abnahmebedingungen der Ergebnisse: *Fehlerfreier Dauerbetrieb über mindestens 16 zusammenhängende Stunden.*
Dokumentierter Nachweis, daß alle Spezifikationen erfüllt werden.
Dokumentierter Nachweis, daß im Probebetrieb keine Fehler aufgetreten sind.

Dokumente und Unterlagen: *Feinpflichtenheft*
Testspezifikation

Vorläufige Termine: SOLL-Start: *20.5.* SOLL-Ende: *30.5.* Dauer: *2 Tage*

Personalkosten:	*Koordinationsarbeiten*	Menge(€): *2 Std/ 300*
	Dokumentationsarbeiten	Menge(€): *8 Std/1200*
	Probebetrieb	Menge(€): *16 Std/2400*
Materialkosten:	*Test-/Diagnosesystem*	Menge(€): *2000*
	Verbrauchsmaterial	Menge(€): *800*
		Menge(€):
Fremdbezüge:	*Personelle Unterstützung Lieferant Signaleinheit*	Menge(€): *2400*
		Menge(€):
		Menge(€):

16.1.	*Gut*	*Meister*
Datum	(Projektleiter)	(AP-Verantwortlicher)

Bild 8: Mangelnde Detaillierung der Arbeitspakete

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

So können Ergebnisse, Randbedingungen, Vorarbeiten, Bearbeitungstermine und Kosten abgeklärt werden. Damit entsteht eine solide Basis für die Terminplanung und für die Motivation der Beteiligten. Auf diese Weise können schon viele spätere Zeitverzögerungen verhindert werden.

Terminplanung

⇨ **Mangelnde Systematik, damit unvollständige Projektstruktur**

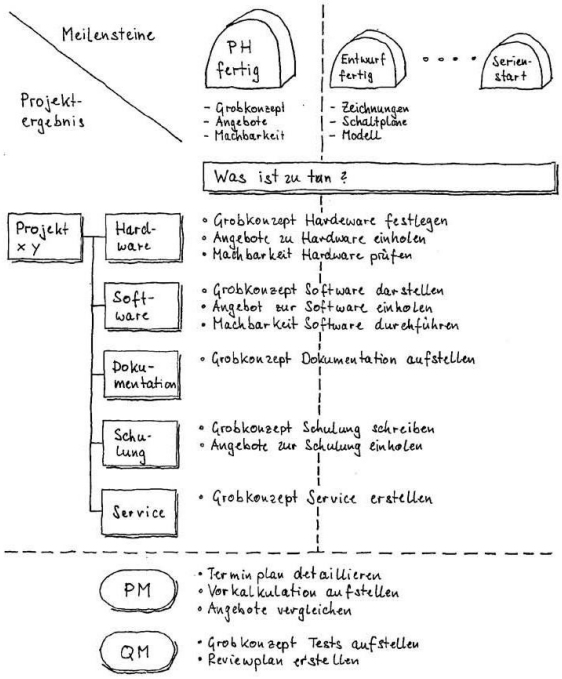


Bild 9: Mangelnde Systematik

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, Schritt für Schritt die Arbeitspakete abzuleiten. Zuerst wird geschaut, was das Projekt am Ende abzuliefern hat, dann werden die Bearbeitungsschritte herausgeschält und diese Ergebnisse mittels Meilenstein festgehalten. Dann lassen sich die Aufgaben konsequent ableiten, die dann zu Beauftragungen an Personen, Organisationseinheiten oder Firmen zusammengefasst werden.

Termin-planung

⇨ **Reserven einplanen bzw. verabreden**

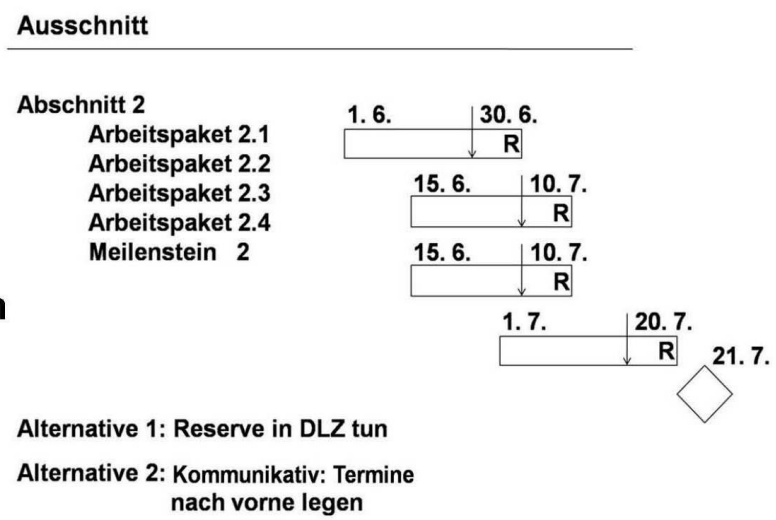


Bild 10: Terminplanung: Reserven nicht vergessen

Diese Arbeitsstruktur (AP-Struktur oder Projektstruktur genannt) ist die Grundlage der Terminplanung. Um einen realistischen Terminplan zu bekommen, ist es wichtig, Reserven in die Durchlaufzeit (DLZ) einzurechnen, um Unwägbarkeiten im Laufe des Vorhabens abzufangen.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Reserven können auch dadurch gebildet werden, dass die Termine pro Arbeitspaket in Absprache mit den Beteiligten etwas nach vorne gelegt werden, so dass Verzögerungen später aufgefangen werden können.

Projektverfolgung

⇨ **zu lange Meetings**

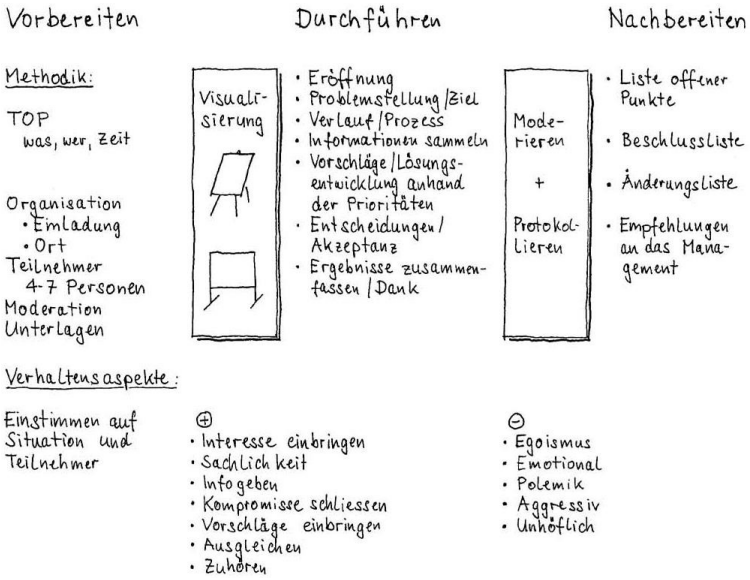


Bild 11: Zeitfresser: zu lange Meetings

Eine Planung muss so aufgebaut sein, dass die entstehenden fachlichen Ergebnisse für die Projektverfolgung kontrollierbar und fassbar sind. neben den Instrumenten des Projektstatus und der –fortschrittsanalyse werden sich die Beteiligten regelmäßig treffen, um z. B. Maßnahmen zur Beseitigung der anstehenden Schwierigkeiten zu verabschieden. Viel Zeit geht durch diese Besprechungen verloren. Woran liegt dies? Einerseits werden die Meetings zu wenig vorbereitet. Es fehlt an Tagesordnung, Moderation und Bereitstellung von Daten, die zur Besprechung benötigt werden. Andererseits werden die Meetings zu wenig geleitet, visualisiert und die verabredeten Ergebnisse werden zu wenig festgehalten. Wie das Bild zeigt, gibt es eine Reihe von Methoden und Techniken pro Besprechung locker 20% an Aufwand einzusparen:

- Agenda mit Themen, Verantwortlichkeit, Dauer
- Größe der Gruppe
- Verteilte Unterlagen
- Medieneinsatz
- Moderation
- vorbereitete Präsentationen
- Visualisierungen und Protokoll
- Festgehaltene Hausaufgaben in der Liste der offenen Punkte (LOP)

Natürlich fördert das Arbeitsklima, der respektvolle Umgang miteinander, das Zuhören und das Einbringen von Ideen und Meinungen die Effizienz und Effektivität dieser Meetings.

Die Statusbesprechungen und die Meilenstein-Freigaben sollen für mehrere Monate festgelegt sein und so Perspektive und Disziplin in die Mannschaft bringen.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Projektverfolgung

⇨ **zu viel Rückschau, zu wenig Vorschau**

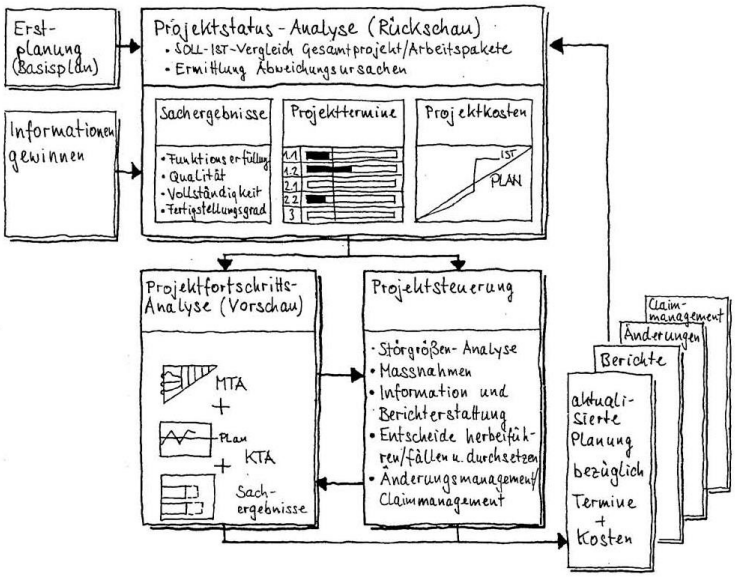
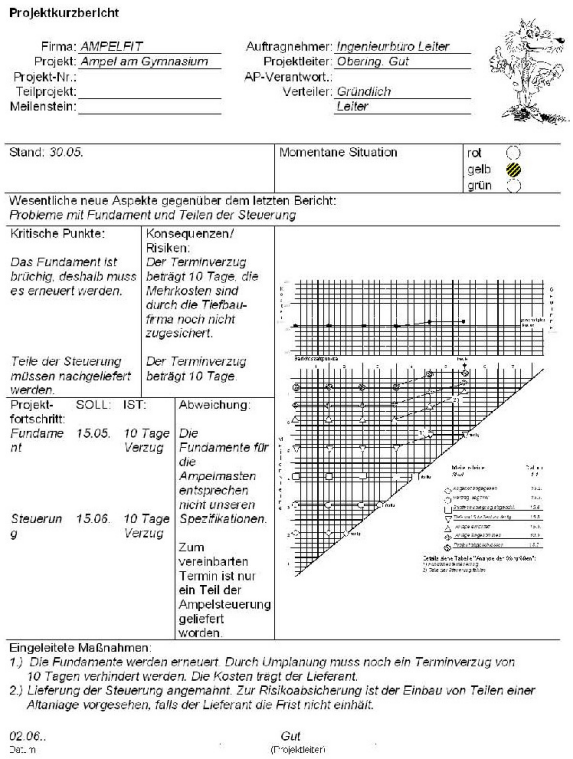


Bild 12: Nicht nur nach hinten schauen

Die Projektverfolgung setzt sich aus Rückschau und Vorschau zusammen. Die Planung wird festgehalten und mit den entstandenen IST-Werten abgeglichen. Sollte sich zwischen Plan und Realität eine Lücke auftun, dann ist zu überlegen, wo lag die Ursache dafür und wie ist diese Abweichung zu beseitigen. Die Vorschau schaut, wie sich eine solche Abweichung für die zukünftigen Arbeitspakete auswirkt und überlegt, den weiteren Fortgang des Projekts so zu gestalten, dass die Lücke geschlossen werden kann. Der regelmäßige Kreislauf Rückschau – Vorschau – Beseitigung der Störungen schlägt sich in der Aktualisierung der Planung, in Berichten und Entscheidungen über Änderungen/ Claims nieder.

Projektverfolgung

⇨ **zu wenig konsequente, ehrliche Berichterstattung**



Projektkurzbericht

Firma: *AMPELFIT*
Projekt: *Ampel am Gymnasium*
Projekt-Nr.:
Teilprojekt:
Meilenstein:

Auftragnehmer: *Ingenieurbüro Leiter*
Projektleiter: *Obering. Gut*
AP-Verantwort.:
Verteiler: *Gründlich*
Leiter

Stand: *30.05.*	Momentane Situation	rot ○ gelb ▨ grün ○

Wesentliche neue Aspekte gegenüber dem letzten Bericht:
Probleme mit Fundament und Teilen der Steuerung

Kritische Punkte:	Konsequenzen/ Risiken:
Das Fundament ist brüchig, deshalb muss es erneuert werden.	*Der Terminverzug beträgt 10 Tage, die Mehrkosten sind durch die Tiefbaufirma noch nicht zugesichert.*
Teile der Steuerung müssen nachgeliefert werden.	*Der Terminverzug beträgt 10 Tage.*

Projekt-fortschritt:	SOLL:	IST:	Abweichung:
Fundament	*15.05.*	*10 Tage Verzug*	*Die Fundamente für die Ampelmasten entsprechen nicht unseren Spezifikationen.*
Steuerung	*15.06.*	*10 Tage Verzug*	*Zum vereinbarten Termin ist nur* **ein Teil der** *Ampelsteuerung geliefert worden.*

Eingeleitete Maßnahmen:
1.) Die Fundamente werden erneuert. Durch Umplanung muss noch ein Terminverzug von 10 Tagen verhindert werden. Die Kosten trägt der Lieferant.
2.) Lieferung der Steuerung angemahnt. Zur Risikoabsicherung ist der Einbau von Teilen einer Altanlage vorgesehen, falls der Lieferant die Frist nicht einhält.

02.06..
Datum

Gut
(Projektleiter)

Bild 13: Berichterstattung nicht vergessen

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Ziel der Projektverfolgung ist, möglichst frühzeitig die Abweichungen zu erkennen, um angemessen darauf reagieren zu können. Eine Projektleitung lebt von der rechtzeitigen Informationsgewinnung. Deshalb ist es mehr als wichtig, dass die Beteiligten offen ihre Karten auf den Tisch legen, ohne zu befürchten zu müssen, abgestraft zu werden. Es hilft dem Projekt nicht weiter, wenn Schuldige gesucht werden. Sondern die auftretenden Probleme müssen abgestellt werden.

Um an die entscheidenden Informationen zu gelangen, können Instrumente wie „Analyse der Störgrößen“, „Meilenstein- und Kosten-Trendanalysen“ eingesetzt werden. Diese sollten in einem Kurzbericht dargestellt werden. Konsequente und ehrliche Berichterstattung spart viel Zeit, das Projekt in die richtigen Bahnen zu lenken.

Projektverfolgung

⇨ zu wenig Erfahrungsauswertung

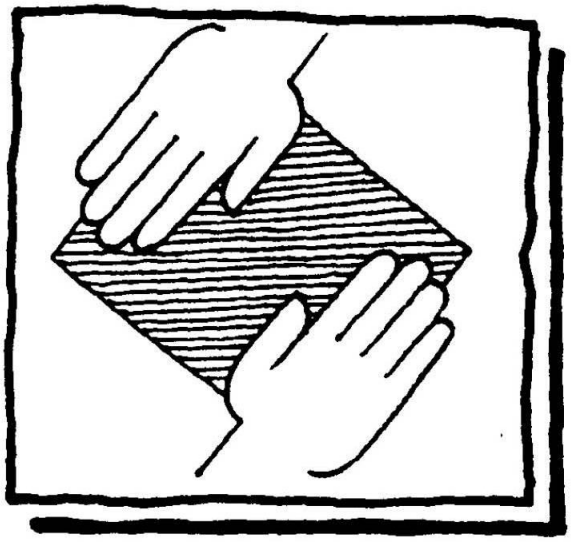


Bild 14: Erfahrungsauswertung

Obwohl immer wieder positive und schwierige Projekte in Fachzeitungen und firmenintern im Intranet dargestellt werden, wird aus diesen Fehlern zu wenig gelernt. Deshalb sollten bei Statusbesprechungen und Meilenstein-Freigaben regelmäßig erörtert werden: „Was lernen wir daraus?“, „Und wo hilft uns dies weiter?“. Diese regelmäßige Erfahrungssicherung spart enorme Zeit ein. Projektarbeit ist ein ständiger Lernprozess, den es zu organisieren gilt.

Auch am Ende eines Vorhabens gilt es Bilanz zu ziehen und die gewonnenen Erkenntnisse in zukünftige Vorhaben und in seinen Standard wie Checklisten, Meilenstein-Generalplan, Templates und Projekt-Charta einfließen zu lassen. Wo gehobelt wird, fallen Späne. Aber denselben Fehler öfters machen, kostet viel Zeit und entsprechendes Geld. Dies kann durch gekonnten Projektabschluss eingespart werden und für zukünftige Vorhaben bereitgestellt werden.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Projektabschluss

- ⇨ zu wenig Erfahrungs-rückfluss, Fehler-wiederholung
- ⇨ zu wenig konsequenter Abschluss

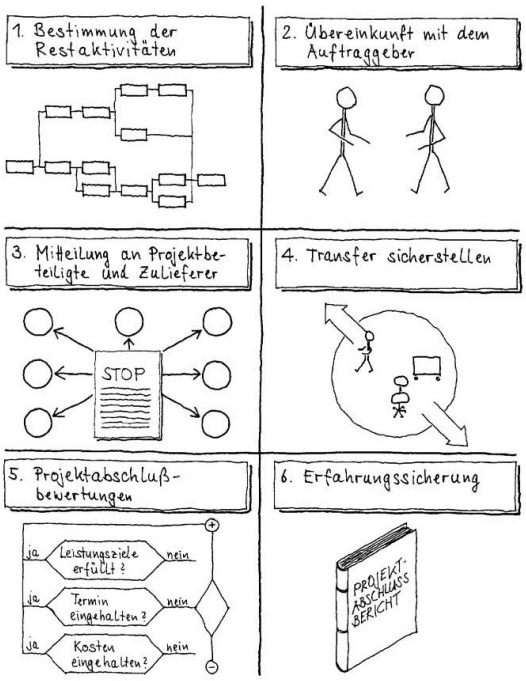


Bild 15: Nicht vergessen das Projekt abzuschließen

Ein echter Zeitfresser ist der falsche Umgang mit Änderungen. Weil die Entwicklungszeiten immer wieder stark verkürzt werden und die Anzahl der Änderungen gerade im letzten Drittel eines Projekts stark zunehmen, kann hier nicht mehr mit der erforderlichen Sorgfalt gearbeitet werden. Die jährlich steigenden Rückrufaktionen von Fahrzeugen, Spielsachen, Nahrungsmitteln sprechen hier eine deutliche Sprache.

Rückrufzahlen bei Fahrzeugen

- ⇨ Verkürzung der Entwicklungszeiten
- ⇨ Höhere Komplexität
- ⇨ Variantenvielfalt
- ⇨ zu viele Anforderungen beim Anlauf der Produktion

Bild 16: Richtiger Umgang mit Änderungen kann vieles vermeiden

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Kritischer Zeitfaktor

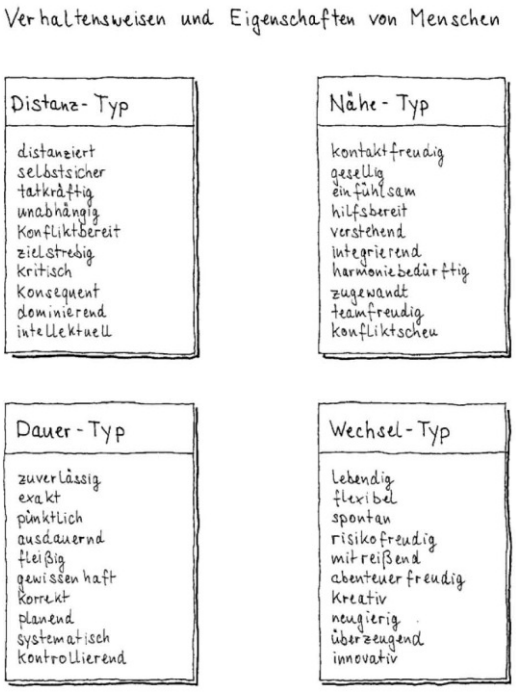
… Projekt-ablauf	… Projekt-beteiligte
… Projekt-leitung	… Selbst-organisation

Bild 17: Auswahl der Projektbeteiligten

Neben der sinnvollen Gestaltung des Projektablaufs ist auch entscheidend, wer an dem Projekt mitarbeitet. Neben der fachlichen Kompetenz sind auch die zwischenmenschlichen Aspekte für die Beteiligten sehr wichtig. Wenn das Team fachlich schlecht aufgestellt ist, dann kommt es zu erheblichen Zeitverlusten. Verstärkt wird dies noch, wenn zwischenmenschliche Spannungen zusätzlich den Arbeitsfluss belasten.

Teammitglieder

⇨ **AP-Verteilung nach Persönlichkeiten/ Neigungen**



Quelle: Wolf, Max L. J. u. a.

Bild 18: Persönlichkeiten und Neigungen berücksichtigen

Hier macht es dann die Mischung aus, mit welchen Persönlichkeiten das Team besetzt ist. Grob dargestellt, ist der Distanz-Typ sehr sachorientiert, dagegen der Nähe-Typ sehr beziehungsorientiert agiert. Der Dauer-Typ zeichnet sich durch Beständigkeit und Ausdauer aus. Dagegen der Wechsel-Typ verhält sich sehr flexibel und risikofreudig. Schauen Sie Ihr Team an und erkennen Sie, ob das Team durch einen Typ z. B. überbesetzt ist oder ob gar eine Spezies fehlt im Team.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Die zielorientierte Zusammenarbeit ist eine der Erfolgsfaktoren, die maßgeblich zum Erfolg des Projekts beiträgt, d. h. die geplanten Leistungen, Termine und Kosten werden erreicht.

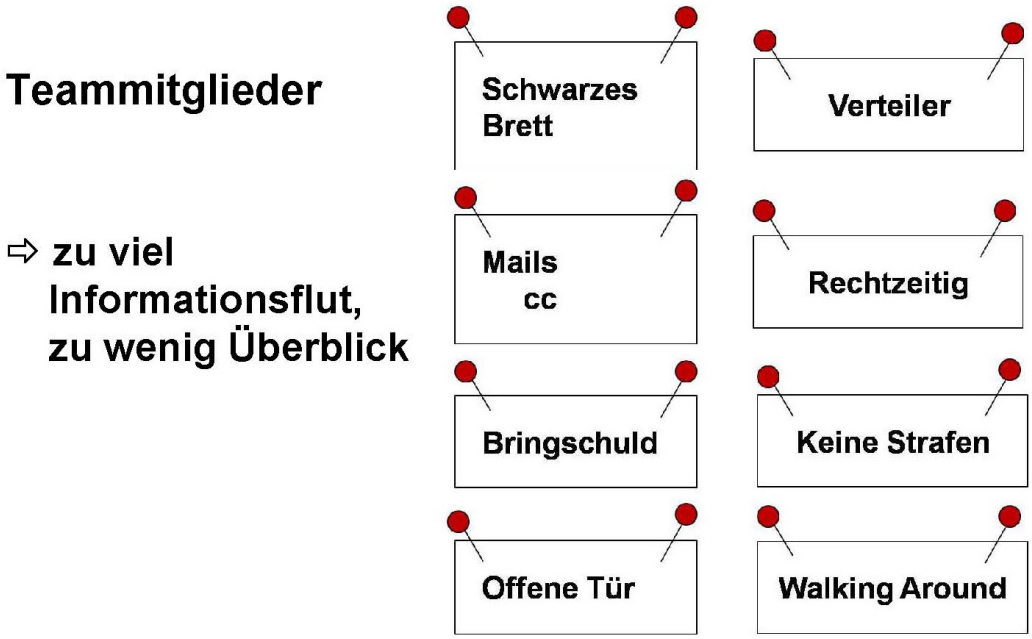


Bild 19: Nicht den Überblick verlieren

Neben der Teambesetzung ist das Bewältigen der Informationsflut eine zeitraubende Situation. Eine leicht verständliche Ablagestruktur, eine deutliche Dateibezeichnung mit Versionsführung und festgelegte Verteilerkreise (wer bekommt welche Information) lassen die Informationsflut schon verringern. Dazu kommt der richtige Umgang mit den Mails. Weniger cc-Mails und bei Konflikten den persönlichen Kontakt suchen, ist ein weiterer Schritt zur Eindämmung der Informationsflut.
Teamrooms, elektronisches schwarzes Brett, Walking Around und Bringschuld, reduzieren die Missverständnisse und tragen zum rechtzeitigen und richtigen Informationsaustausch bei.

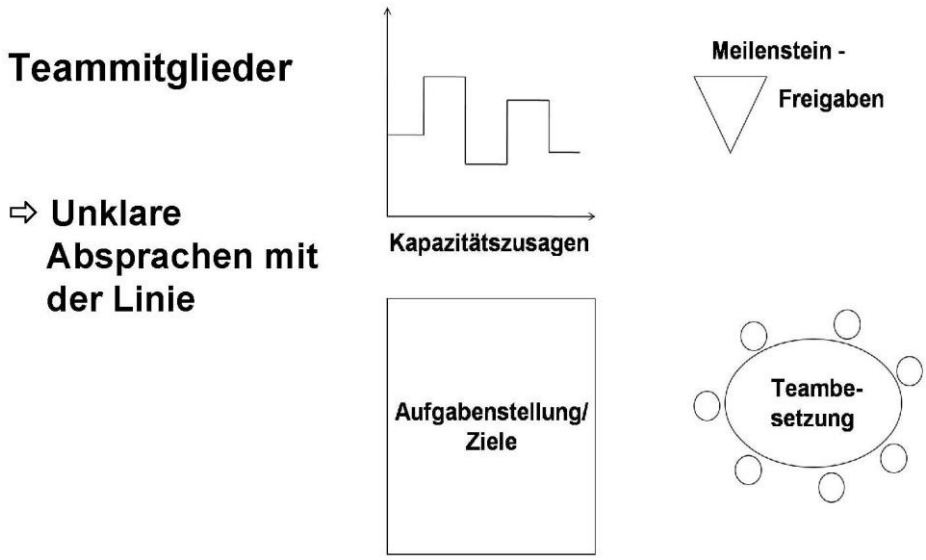


Bild 20: Absprachen mit der Linie

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Dazu gehört ebenso das richtige und eindeutige Zusammenspiel des Projekts mit den Stellen in der beheimateten Firma. Es gilt die Arbeitspakete mit klarer Aufgabenstellung zu verteilen, die Ressourcen zu managen und gegebene Kapazitätszusagen einzufordern. Umgekehrt müssen heute Führungskräfte Projekte auf den Weg bringen und entsprechend begleiten wie der Copilot seinen Piloten.

Teammitglieder

⇨ **weiche Spielregeln, mangelnde Konsequenz**

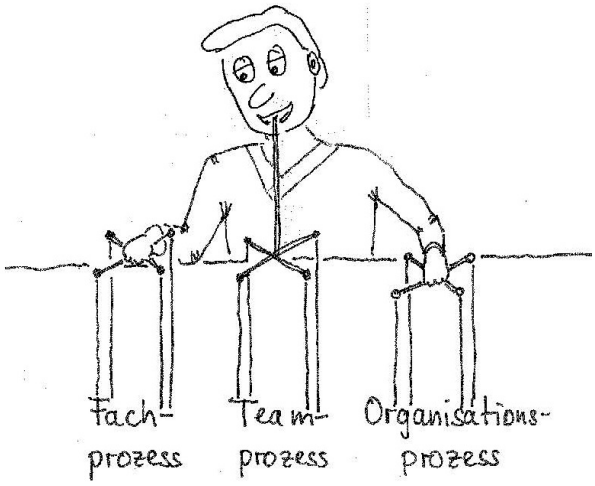


Bild 21: Spielregeln

Als drittes Standbein sind mit dem Team und auch mit den entsprechenden Linien „Spielregeln“ zu vereinbaren. Diese beschreiben die „Does“ und „Don’ts“ in der Zusammenarbeit. Dazu gehört auch, dass den Beteiligten klar ist, was passiert, wenn die Regeln eingehalten bzw. gebrochen werden. Bonus und/ oder Malus weisen den Mitarbeitern den weg.

Auftraggeber

⇨ **Weiß nicht, was er will**

⇨ **Mischt sich ständig ein**

Bild 22: Auftraggeber

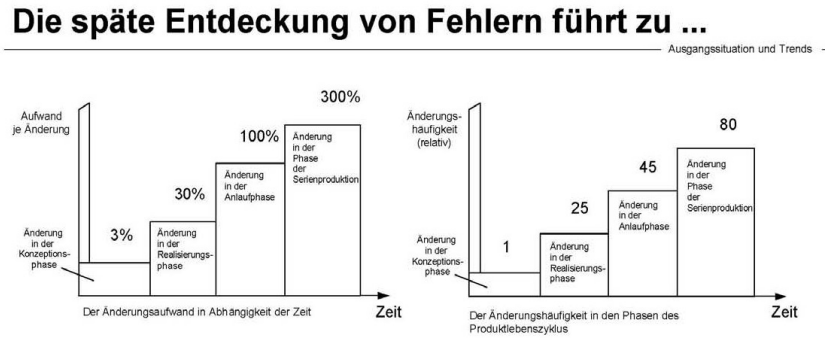
Die zentrale Figur, mit der es eine Projektleitung zu tun hat, ist natürlich der Auftraggeber. Hier können Zeitfresser, wie „der Auftraggeber weißt nicht, was er will“ und „ständiges Einmischen“ identifiziert werden. Kostbare Zeit kann eingespart werden, wenn der Auftrag eindeutig geklärt ist und feste Fixpunkte mit dem Auftraggeber verabredet sind, an denen der Stand des Projekts kommuniziert wird.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Auftrag-geber

⇨ **Änder-ungen/ Claims**



⇨ **... hohen Kosten in der Fehlerbeseitigung. 30 % der F&E-Kapazitäten werden für Änderungen verbraucht.**

Bild 23: Umgang mit Änderungen

Dazu gehört auch eine klare Absprache, wie mit Änderungen, also Zielergänzungen oder -kürzungen, umgegangen wird. Änderungswünsche sind vom Projekt zu prüfen und dem Auftraggeber müsse die Konsequenzen der Änderung klar auf den Tisch gelegt werden. Faule Kompromisse können auf das Projekt fatale Auswirkungen haben. Es gilt für beide Seiten dann eine tragfähige Lösung zu finden und zu vereinbaren.

Auftraggeber

⇨ **Entscheidungen bleiben aus**

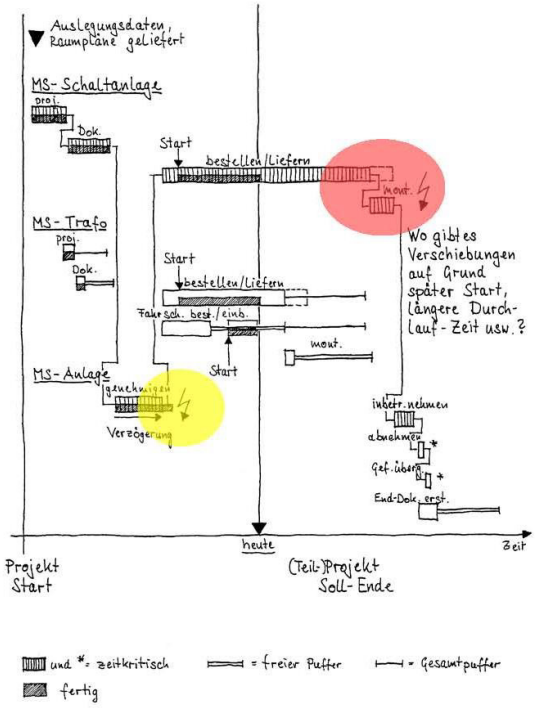


Bild 24: Fehlende Entscheidungen

Auf der Basis von freigegebenen Dokumenten durch den Auftraggeber kann dann weitergearbeitet werden. Was passiert, wenn der Auftraggeber hier nicht zeitnah entscheidet? Im obigen Beispiel werden durch das Ausbleiben der freigegebenen Unterlagen die Bestellungen nicht ausgelöst. Diese Verzögerung kann bei Nichteingreifen dazu führen, dass die Montage auf der Baustelle ohne Material dasteht.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Auch hier muss dem Auftraggeber aufgezeigt werden, was es für das Vorhaben bedeutet, wenn Entscheidungen nicht rechtzeitig gefällt werden. Visualisierte Terminpläne und eine intensive Kommunikation sind an dieser Stelle sehr hilfreich.

Anwender (Stakeholder)

⇨ **zu spät ins Boot geholt**

(Quelle: Internet)

Bild 25: Betroffene nicht vergessen

Neben der Projektleitung, dem Projektteam und dem Auftraggeber sind bei Projekten oft Menschen betroffen, die mit dem zukünftigen Ergebnis des Projekts klarkommen müssen. Das können Betroffene in neuen Flugschneisen sein, das können Fischer bei Wasserkraftwerken sein und Landwirte, die mit der neuen Trassenführung der Stromleitung konfrontiert sind. Diese sogenannten Stakeholder sind rechtzeitig ins Boot zu holen. Stuttgart 21 hat gezeigt, welche Verzögerungen auftreten können, wenn der Protest der Wutbürger kein Ende nimmt. Auch die zukünftigen Anwender sind hier einzubinden. Ein sensibles Thema ist die Personaleinbindung allemal. Wenn die Betroffenen aus der Zeitung erfahren, dass der Standort plötzlich von Westdeutschland nach Ostdeutschland verlagert wird, dann ist der Unmut kaum wieder in geordnete Bahnen einzufangen.

Anwender (Stakeholder)

⇨ **Umgang mit Widerständen**

Widerstand:	„geht nicht“
Konkretisieren:	„Welche Situation meinen Sie?“
Brücke bauen:	„Was muss an der Situation geändert werden, damit es funktioniert?“

Bild 26: Umgang mit Widerständen

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Deshalb ist auf den Umgang miteinander hingewiesen. Eine Projektleitung muss fit sein, sachorientiert zu kommunizieren. Dazu gehört auch, Widerstände zu konkretisieren und dann eine Brücke zu bauen. Wenn Sie mit der Aussage „Das haben wir nie gemacht!“ konfrontiert werden, dann können Sie zurückfragen „Können Sie mir Situationen nennen, in denen es dennoch funktioniert?“.
Schon ist der Widerständler gefordert, sein Pauschalurteil zu konkretisieren, damit wird die Diskussion auch versachlicht. Nachdem Sie dann hoffentlich gehört haben, welche Situationen machbar sind, können Sie entsprechende Hilfe, Unterstützung (Brücke bauen) anbieten. Auf diese Weise wird die Emotionalität herausgenommen und Sie signalisieren dem Widerständler, dass Sie seinen Einwand ernst nehmen.

… Projekt-ablauf	**… Projekt-beteiligte**
… Projekt-leitung	**… Selbst-organisation**

Bild 27: Die Projektleitung

Eine zentrale Rolle kommt natürlich der Projektleitung zu, Pleiten, Pannen und Schwierigkeiten zu vermeiden. Hier ist eine Persönlichkeit gesucht, die fachlich fit ist, die Methoden der Projektarbeit beherrscht und auf dem Parkett der Diplomatie sich auskennt.

Führung Projektleitung

⇨ Schwankendes Verhalten

Bild 28: Persönlichkeit der Projektleitung

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Eine große Stolperschwelle ist das schwankende Verhalten einer Projektleitung. Schauen wir uns ein Beispiel an. Nach der Planung eines Entwicklungsprojekts stellt die Projektleitung den Terminplan dem Entwicklungschef vor. Der Entwicklungschef fordert nun die Projektleitung auf, den Terminplan um 4 Wochen zu straffen, da er vermutet, dass zu viele Reserven eingeplant sind.

Angenommen die Projektleitung hält zunächst dagegen, fügt sich aber dann der Situation, nachdem der Entwicklungschef etwas lauter geworden ist. Nun soll die Projektleitung das Unmögliche möglich machen. Es gab keine zusätzliche Kapazität und der Liefer- und Leistungsumfang blieb auch stehen. Wenn die Projektleitung es dann tatsächlich schafft, 4 Wochen früher fertig zu werden, dann hat sie gegenüber dem Entwicklungschef die Vermutung von versteckten Reserven bestätigt. Dann spielt es keine Rolle mehr, dass an der Qualität bei den fachlichen Ergebnissen Abstriche gemacht wurden und Teile der Mannschaft pro Tag 10 Std. statt 8 Std. gearbeitet hat.

Das schwankende Verhalten einer Projektleitung führt dazu, dass die Beteiligten nicht genau wissen, woran sie sind. Ein anderes Beispiel. Die Projektleitung hat von seinem Vorgesetzten die Vorgabe bekommen, die und die Lösung im Projekt zu erarbeiten. In der folgenden Teambesprechung gibt die Projektleitung die „Ansage von oben“ nicht weiter, sondern lässt verschiedene Lösungen mit Diskussionen im Team erarbeiten. Erst danach traut sich die Projektleitung aus der Deckung und kommuniziert die vorgegebene Lösung. Den Teammitgliedern wird klar, dass sie für den Papierkorb gearbeitet haben. Frust macht sich breit. Die Projektleitung muss eine Autoritätseinbusse hinnehmen.

Führung Projektleitung

⇨ Schlechte Übergabe der Arbeitspakete

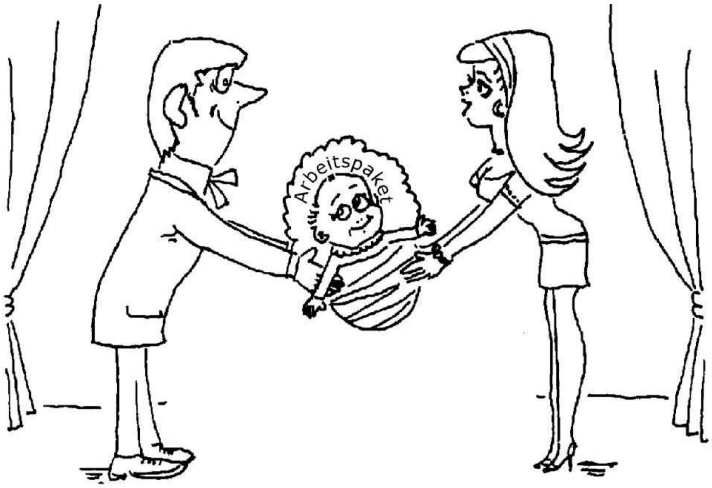


Bild 29: Übergabe des Arbeitspakets

Besonders kritisch ist es, wenn die Projektleitung wie ein Discjockey die Arbeitspakete z. B. per Mails verteilt. Damit hat sie die Chance vertan sich das Know-how und die Erfahrung des Bearbeiters einzuholen, den Auftrag zu klären und besonders eine abgesicherte Terminzusage zu bekommen. Durch die Übergabe kann die Projektleitung schon abklopfen wie sicher die Bearbeitung und die Terminzusage sind. Sollte sich an der Stelle schon herausstellen, dass die Eckpunkte nicht einhaltbar sind, dann kann hier durch die Projektleitung frühzeitig gegengesteuert werden. Die Chancen das Arbeitspaket hinzubekommen, stehen dann noch sehr gut. Das hat auch etwas damit zu tun, klare Verbindlichkeiten im Projekt zu schaffen.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Führung Projektleitung

⇨ **Mangelnde Verbindlichkeit**

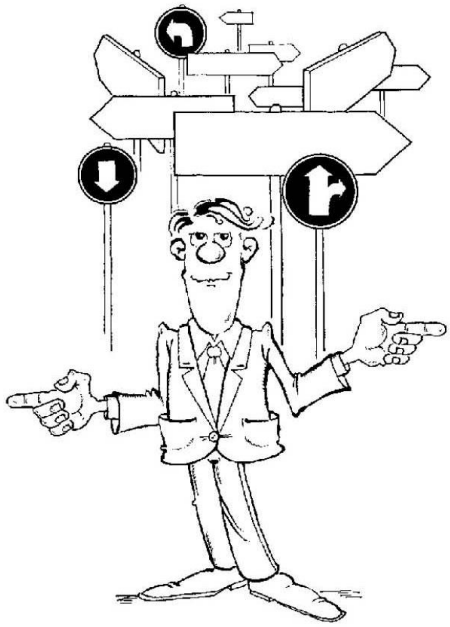


Bild 30: Verbindlichkeit ist notwendig

Gerade in der heutigen Zeit wollen sich die Betroffenen nicht festlegen, also sind sie auch nicht bereit Verantwortung zu übernehmen. Dem muss die Projektleitung entgegenwirken. Wo immer es geht, sollte die Projektleitung durch Kommunikation diese Verbindlichkeit herstellen. „Sie haben mir den 30. März als Fertigstellungstermin genannt.“, „Wie sicher ist der Termin?“, „Kann etwas dazwischen kommen?“, „Wenn ja, ist der Termin dennoch zu halten?“ oder „Ich kann Ihnen die Ergebnisse die nächsten Wochen geben.“, „Bis wann sind Sie genau fertig?“, „Heißt dies Ende KW 23 oder KW 24?“. Verbindlichkeit kommt von binden. Den Beteiligten (fest)binden. Seine Aussagen wasserfest äußern und auch sich die Akzeptanz und Zustimmung seines Gesprächspartners einholen.

Kritischer Zeitfaktor

… Projekt-ablauf	**… Projekt-beteiligte**
… Projekt-leitung	**… Selbst-organisation**

Bild 31: Ein weiterer kritischer Zeitfaktor

Ein kritischer Zeitfaktor ist die Unzulänglichkeit in der Selbstorganisation aller Beteiligten, insbesondere beim Auftraggeber, Auftragnehmer und der Projektleitung. Die Selbstorganisation reicht von der Arbeitsplatzgestaltung, Verzeichnisstruktur auf dem Laptop, Zeitmanagement bis hin zur eigenen Informationsverarbeitung.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wie schon im Projekt herausgearbeitet spielt bei der Arbeitsmethodik auch die Zielsetzung eine entscheidende Rolle. Was will/ muss ich erreichen? Wo liegen meine Stärken? Wo habe ich Defizite? Wie bringe ich Tagesgeschäft und Projektlandschaft in Einklang? Was sind die Randbedingungen? Auf welche Hilfe kann ich zurückgreifen? Wie sind persönliche Ziele, Projektziele und Firmenziele in Einklang zu bringen?

Zeitgestaltung Projektleitung

⇨ **Zielsetzung**

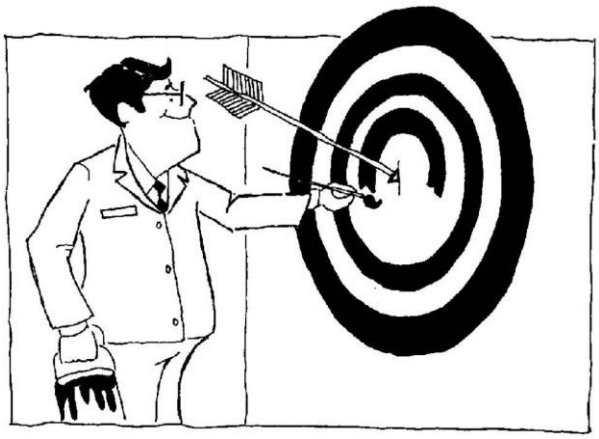


Bild 32: Klare Zielsetzungen

Nach den Zielen kann darüber nachgedacht werden, welche Ergebnisse am Ende des Tages, der Woche und des Monats gefordert sind. Dies kann dann in Wochenpläne gegossen werden, die feste Termine berücksichtigen und den nötigen Freiraum lassen, um unvorhergesehene Aufgaben auch noch zu schaffen.

Zeitgestaltung Projektleitung

⇨ **Unzureichendes Zeitmanagement**

Bild 33: Zeitmanagement

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wir haben das Selbstmanagement auf die Zauberformel „Zeitprofi“ gebracht. Z wie Ziele, E wie Ergebnisse sind schon dargestellt worden. I steht für Ideen und Informationen entwickeln und einholen, bevor dann der lateinische Spruch „Divida et impora“ zum Tragen kommt. Nachdem die Bearbeitungsstruktur feststeht, geht es darum, entsprechende Prioritäten zu setzen, um sein Pensum zu schaffen.

Zeitgestaltung Projektleitung

⇨ Die Lösung heißt ZEITPROFI

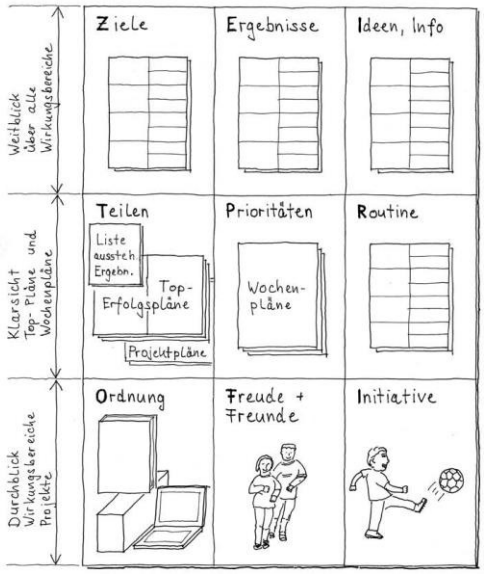


Bild 34: ZEITPROFI

Neben der Projektarbeit, des Tagesgeschäfts sind Routinen mit einzuplanen. Ordnung zu halten, im Netzwerk zu arbeiten (Freude und Freunde) und ein Schuss Eigeninitiative bringen Sie voran.

Was ist das Fazit?

⇨ Studien weisen den Weg …

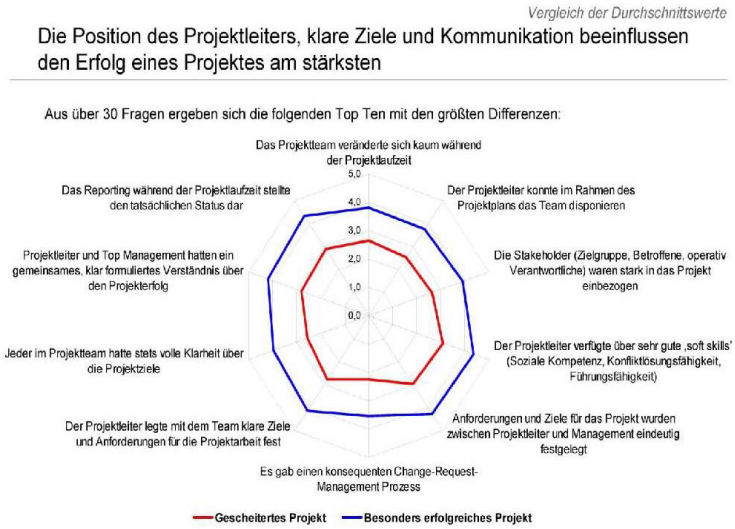


Bild 35: Studien weisen den Weg

Sie haben gesehen, wo Zeitfallen liegen und wie diese überwunden werden können. Die Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Deutschland lässt immer wieder untersuchen, woran Projekte scheitern bzw. welche Faktoren gegeben sein müssen, damit Projekte ihre Ziele erreichen. Der obige Ausschnitt aus der Studie fasst dies zusammen.

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Hier nochmals das Fazit in 10 Handlungsschritten zusammengefasst.
Beherzigen Sie diese Tipps, dann kann fast nichts mehr schief gehen.

So verbessern Sie Ihr Zeitmanagement in Projekten

- ⇨ rechtzeitig beginnen
- ⇨ die richtigen Schwerpunkte im Projekt setzen
- ⇨ die richtigen Leute an die entsprechenden Arbeitspakete setzen
- ⇨ klare Spielregeln im Team installieren
- ⇨ klare Absprachen zwischen Projekt und Linie herbeiführen

Bild 36: Schritt 1 bis 5

So verbessern Sie Ihr Zeitmanagement in Projekten

- ⇨ Absprachen einfordern
- ⇨ Copiloten-Funktion des Managements wahrnehmen
- ⇨ Standards und Werkzeuge nutzen
- ⇨ Projekt aus verschiedenen Sichten durch Strukturierung ansehen
- ⇨ Informationen gezielt verteilen

Viel Erfolg für Ihre Projekte!

Bild 37: Schritt 6 bis 10

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

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Quellen und Literatur

BOHINC, TH.:
Projektmanagement, Soft Skills für Projektleiter, Gabal Verlage, Offenbach 2006

ENGEL, CLAUS; TAMDJIDI, ALEXANDER; QUADEJACOB, NILS:
Erfolg und Scheitern im Projektmanagement, Gemeinsame Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement und PA Consulting Group, 2008

MALIK, F.:
Führen - Leisten - Leben, DVA Stuttgart, 7. Auflage, 2000

MELKUSCH, R.; KRAUSE H.-H.; WOLF, MAX L. J.:
ZEITPROFI für Projektleiter, Expert Verlag, Renningen, 2005

WOLF, MAX L. J.:
Projekttermine und -kosten im Griff, Haufe verlag, Freiburg i. BR., 2009

WOLF, MAX L. J.; MELKUSCH, R.; Hab G.:
Projektmanagement live - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, Expert Verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006

WOLF, MAX L. J.; KRAUSE H.-H.:
Projektarbeit bei Klein- und Mittelvorhaben, Expert Verlag, Renningen, 2. Auflage, 2007

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