

## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



### Beschleunigung der Termine

Die Projektleitung hat ihren Terminplan dem Lenkungsausschuss präsentiert und erhält die Aufgabe, diesen um einen bestimmten Zeitraum zu kürzen, damit das Projektergebnis noch auf einem wichtigen Messe- oder Kundentermin vorgestellt werden kann. In dieser Situation reagieren viele Projektleitungen spontan und ergreifen Maßnahmen auf Ressourcenseite, verhängen also z.B. Urlaubssperren, ordnen Überstunden an oder stocken das Projektteam auf. Oft wird auch der Versuch unternommen, das Problem zu verlagern und z.B. Zulieferern kürzere Fristen zu setzen oder Arbeitsleistung zuzukaufen. Meist gelingt es mit solchen Maßnahmen auch, eine gewisse Beschleunigung zu erzielen. Aber sie erhöhen unkalkuliert die Kosten und vergiften langfristig das Arbeitsklima oder die Geschäftsbeziehungen. Es ist sinnvoller, die einzelnen möglichen Maßnahmen systematisch hinsichtlich Wirksamkeit und Konsequenzen zu überprüfen und dann gezielt stufenweise einzusetzen.

### Führungsverantwortung

Bereits in der Sitzung des Lenkungsausschusses sollte die Projektleitung der Verkürzung des Terminplans nicht widerspruchlos zustimmen. Ihre Führungsverantwortung besteht zunächst darin, die Mitglieder des Lenkungsausschusses davon zu überzeugen, dass auch sie das Projekt aktiv unterstützen müssen. Dazu gehört, dass die Priorität des Projekts gegenüber anderen Projekten deutlich erhöht wird, damit es z.B. nicht durch Ressourcenkonflikte blockiert werden kann. Weiterhin sollte die Projektleitung im Lenkungsausschuss über den Gegenwert der Terminplanstraffung verhandeln und z.B. ein höheres Budget, eine Verringerung des Projektergebnisses oder eine höhere Ressourcenverfügbarkeit einfordern.

### Analyse des Terminplans

Wer sein Projekt gut strukturiert und den Terminplan in einem Projektmanagement-Werkzeug abgebildet hat, wird als erstes den kritischen Weg des Projektablaufs identifizieren. Eine Verkürzung des Terminplans muss die Abwicklung der darauf liegenden Arbeitspakete beschleunigen. Die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen entfalten nur für diese ihre volle Wirkung.

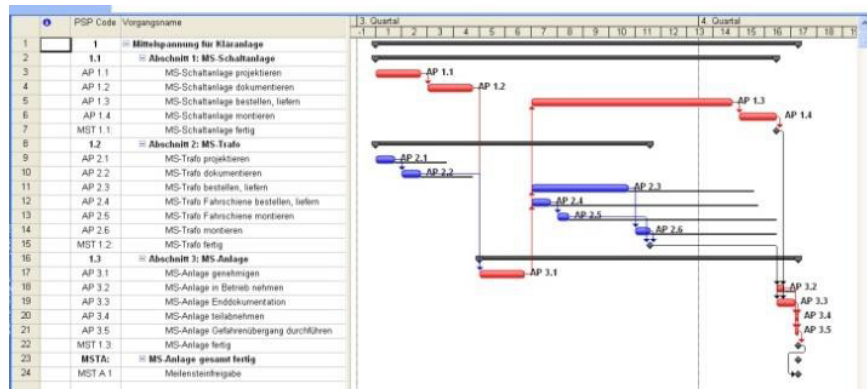
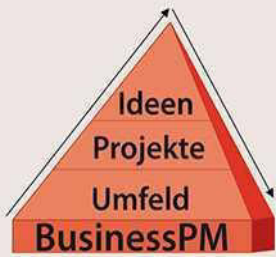


Bild 1: Terminplan mit kritischem Pfad



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

### Kostenneutrale Maßnahmen

Es ist zu prüfen, welche Maßnahmen sich durchführen lassen, ohne dass die Projektkosten steigen:

- *Zeitpuffer kürzen oder herausnehmen:*

Diese werden oft eingebaut, um Projektrisiken abzusichern. Ggf. müssen andere Maßnahmen zur Risikoabsicherung getroffen werden.

- *Arbeitspakete verkleinern:*

Die Projektleitung sollte die einzelnen Arbeitspakete gemeinsam mit den Arbeitspaketverantwortlichen dahingehend prüfen, ob bestimmte Aufgaben oder Arbeiten weggelassen werden können, ohne dass das Projektergebnis Schaden nimmt.

- *Arbeitspakete zeitlich verkürzen:*

Die Projektleitung sollte prüfen, ob sich die einzelnen Arbeitspakete schneller erledigen lassen, als in der ursprünglichen Planung vorgesehen. Möglicherweise lässt sich ein Arbeitsschritt statt in vier, in drei Tagen abschließen. Diese Frage sollte sie mit dem Arbeitspaketverantwortlichen abklären.

- *Arbeitspakete parallelisieren:*

Eventuell ist es möglich, bestimmte Arbeitspakete nicht nacheinander, sondern gleichzeitig zu erledigen.

- *Arbeitsschritte zusammenlegen:*

Beispielsweise können für eine Software die Benutzeranleitung und die technische Dokumentation gemeinsam erstellt werden.

- *Urlaub verschieben:*

Die Mitarbeiter können gebeten werden, ihren Urlaub zu verschieben, um das Projekt schneller zu beenden. Es ist auch möglich, eine vorübergehende Urlaubssperre zu verhängen. Das könnte aber viele Mitarbeiter verärgern, die Motivation senken und letztendlich kontraproduktiv wirken. Es ist deshalb besser, auf Freiwilligkeit zu setzen.

- *Mehrarbeit:*

Überstunden können zu einer beschleunigten Projektabwicklung beitragen. Unbezahlte Mehrarbeit führt verständlicherweise bei den Mitarbeitern zu Verstimmungen und kann die Effizienz sogar reduzieren. Deshalb sollte die Projektleitung bei erzwungenen Verkürzungen der Projektlaufzeit die Führungsebene in die Pflicht nehmen und eine Bezahlung der Mehrarbeit bewirken.

- *Anreize zur Motivation der Mitarbeiter und Erhöhung der Produktivität geben:*

Beispielsweise kann die Geschäftsführung persönlich an Projektbesprechungen teilnehmen oder die Projektleitung mit mehr Befugnissen als üblich ausstatten.

- *Bessere Arbeitsbedingungen:*

Den Mitarbeitern möglichst ungestörtes Arbeiten ermöglichen, z.B. mittels rollierender Übernahme des Telefondienstes durch die Teammitglieder.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- Arbeitspakete streichen:**  
 Möglicherweise lassen sich einige Arbeitspakete komplett streichen, ohne dass sich dies auf Lasten und Pflichten auswirkt. Wenn z.B. bei einer Automobilentwicklung die Strömungssimulation für den neuen Außenspiegel vorgesehen ist, kann bei Verwendung des bisherigen Außenspiegels darauf verzichtet werden.
- Erfahrenes Personal einsetzen:**  
 In der Materie unerfahrene Mitarbeiter müssen sich erst einarbeiten. Diese Lernphasen lassen sich einsparen oder verkürzen, indem man erfahrene Kollegen einsetzt, sofern sie verfügbar sind und intern mit dem gleichen Kostensatz abgerechnet werden.

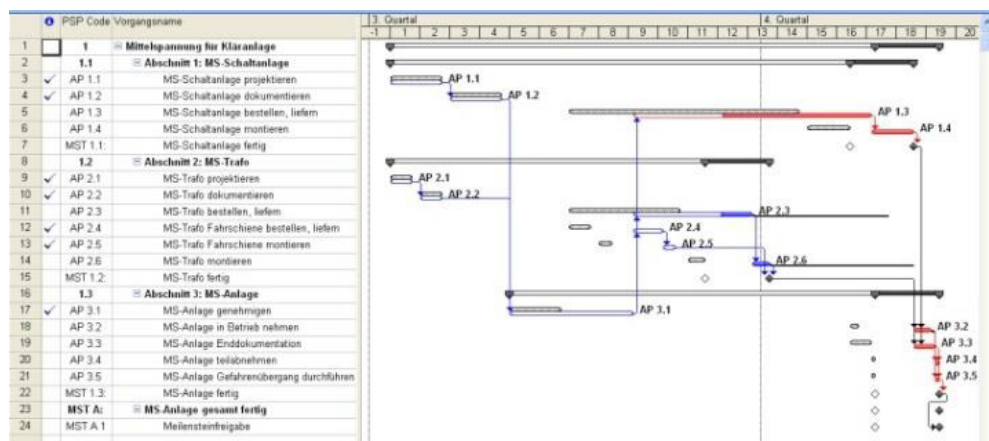


Bild 2: SOLL-/ IST-Vergleich im Terminplan

### Kostensteigernde Maßnahmen

Oft ist es nicht möglich, den Terminplan allein mit kostenneutralen Maßnahmen zu straffen. Deshalb müssen auch solche Maßnahmen betrachtet und geprüft werden, die Kosten verursachen. Die Projektleitung muss aber zunächst mit dem Auftraggeber die daraus folgende Budgeterhöhung verhandeln. Bei einem externen Auftraggeber bedeutet dies eine Nachforderung aufgrund der Vorverlegung des Termins.

- Ressourcenkapazität erhöhen:**  
 Ressourcenzahl erhöhen, Ressourcenverfügbarkeit vergrößern (Erhöhung der Tages- bzw. Wochenarbeitszeit), Fremdpersonal zukaufen.
- Effizienz steigern:**  
 Intelligenter arbeiten z.B. bei Verlagerung der Produktionsstätte die Anlagen für den Transport nicht zerlegen, sondern durch Luftkissen komplett transportieren lassen.
- Outsourcing:**  
 Arbeitspakete oder Aufgaben an externe Dienstleister oder Hersteller vergeben.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- *Zulieferer zur früheren Lieferung motivieren:*

Falls der Zulieferer über ausreichende Ressourcen verfügt, kann er z.B. eine weitere Schicht einführen, wobei die Mehrkosten vom Auftraggeber übernommen werden. Auch die Vergabe eines Folgeauftrags kann an die Einhaltung eines früheren Liefertermins gekoppelt werden.

- *Experten einkaufen:*

Experten sind teuer, arbeiten aber schneller als Teammitglieder, die sich erst in die Materie einfinden müssen.

### Lasten- und Pflichtenheft ändern

Um Zeit zu sparen, können in Absprache mit dem Auftraggeber auch die Inhalte des Auftrags oder des Vertrags geändert werden:

- *Funktionen des zu erbringenden Werks reduzieren:*

Die vom Auftraggeber geforderten Funktionen kritisch hinterfragen und nach ihrer Wichtigkeit priorisieren. In Abstimmung mit dem Auftraggeber können Funktionen mit der geringsten Bedeutung entfallen.

- *Einführung von Ausbaustufen:*

Wenn für den vorgezogenen Termin nicht der gesamte Leistungsumfang erforderlich ist, kann man Ausbaustufen mit Teilleistungen und Teilabnahmen vereinbaren.

- *Qualitätsansprüche reduzieren:*

Durch das Überspringen einiger zeitaufwändiger Tests in der Software-Entwicklung kann der Projektablauf beschleunigt werden. Das geschieht allerdings zu Lasten der Funktionssicherheit und Stabilität des Produkts.

- *Mit Basiskomponenten arbeiten:*

Bei modularen Produkten nicht alle ursprünglich dafür vorgesehenen Komponenten neu entwickeln, sondern auf bestehende Versionen zurückgreifen. In der Automobilindustrie werden z.B. für verschiedene Modelle die gleichen Grundkomponenten verwendet.

### Fazit

Die aufgezeigten Maßnahmen beschreiben ein stufenweises Vorgehen, das die negativen Begleitfolgen des Termindrucks so gering wie möglich hält. Die Straffung des Terminplans ist eine ernsthafte Herausforderung für die Projektleitung. Sie sollte sie nicht "kampflos" hinnehmen, sondern zunächst durch Verhandlungen das Optimum für ihr Projekt herausholen. Wenn eine Beschleunigung des Projekts unvermeidlich ist, dann wird sie die Arbeitspakete auf dem kritischen Pfad zunächst mit kostenneutralen und - falls dies nicht ausreicht - mit kostensteigernden Maßnahmen beschleunigen. Letztes Mittel ist die Verhandlung mit dem Auftraggeber über eine Reduzierung des Leistungsumfangs.