

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Die Planungsklausur - Das Konklave der Projektarbeit

Studien zur Projektarbeit zeigen immer wieder, dass in Deutschland 66% der Projekte nicht die erwünschte Performance erreichen. Unter Performance ist gemeint, dass das geplante Budget, der erwünschte Endtermin und die versprochenen Leistungen eingehalten werden. In der öffentlichen Meinung werden sehr viele Großprojekte diskutiert, die auch diese Studien bestätigen. Stuttgart 21, der Berliner Großflughafen und die Hamburger Elbphilharmonie sind einleuchtende Zeugnisse dieser Situation.

Positive Projekte finden in den Medien wenig Einzug und Firmen veröffentlichen diese auch sehr zögerlich. Der Umzug des Flughafens München war ein Beispiel dafür, wie ein Projekt gelingt. Oder der U-Bahnbau in München hat auch nicht von sich Reden gemacht, da hier öffentliche Gelder nicht verschwendet wurden.

Ich werde oft von meinen Kunden gefragt wie es sein kann, dass Projekte scheitern. Die Ursachen sind sehr vielfältig. Es kann am Start des Projektes liegen, dass unbedacht begonnen wird, d. h. der Auftrag wird unzureichend geklärt oder mit einem Dumping-Preis wird der Auftraggeber geködert.

Es kann daran liegen, dass die Entscheidungsstrukturen in einer ARGE so aufgebaut sind, dass Entscheidungen blockiert werden. Auch der Informationsfluss ist oft eine Ursache dafür, dass die Betroffenen (Stakeholder), nicht rechtzeitig ins Boot geholt werden.

Oft liegt es auch daran, dass unzureichend geplant wird und damit das Wesentliche des Projektes mit seinen Risiken und Chancen nicht erkannt wird. Der Auftraggeber will gleich Erfolge sehen und betrachtet Strukturierungen und Visualisierungen des Projekts als überflüssig. Hier liegt eine der Hauptursachen für das Scheitern von Projekten.

Angeblich werden von 100 Projekten nur 70% geplant und von diesen 70% nur 30% konsequent verfolgt und gesteuert. Auch hier gehen die Beteiligten unangenehmen Situationen lieber aus dem Weg, als dass sie diesen ins Auge sehen und entsprechend gegensteuern.

Eine große Unsitte ist während des Projektes laufend die Anforderungen und das Konzept zu ändern. Ja, es kommt noch schlimmer, je mehr das Projekt sich dem Ende zubewegt desto mehr werden Änderungen aufgetan. Dies hat, wie der Berliner Flughafen zeigt, die Konsequenz dass die Geister die aus der Flasche kamen, nicht mehr zu bändigen sind.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

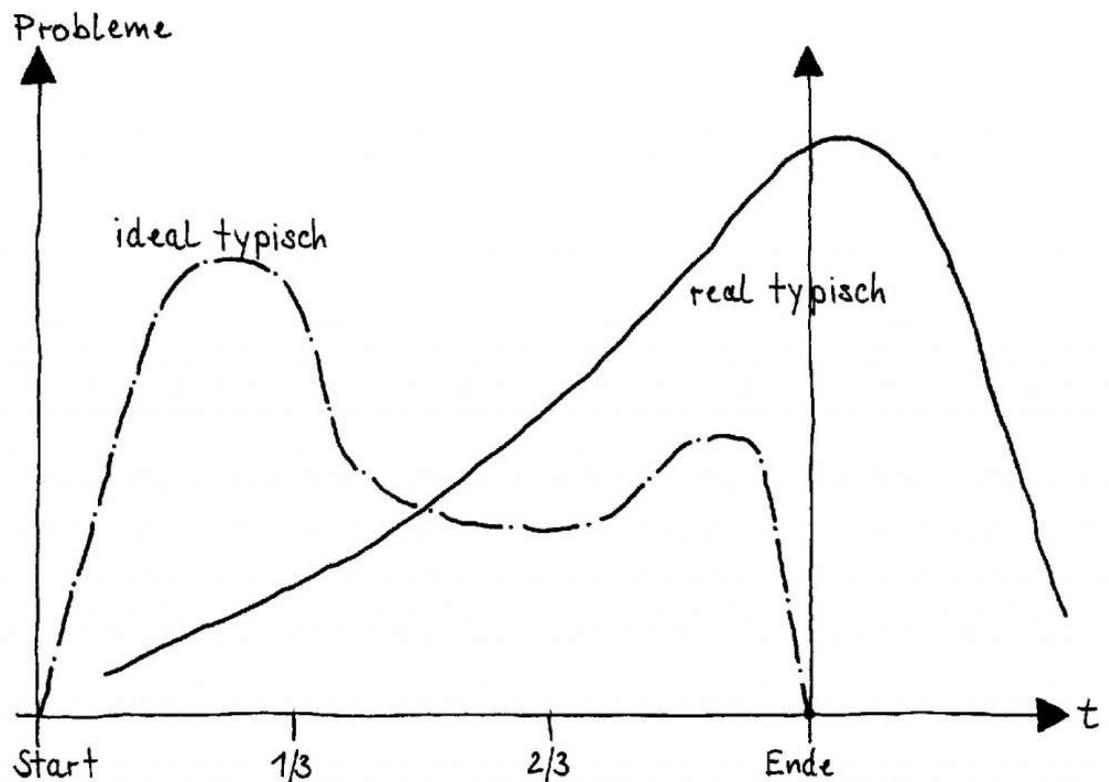


Bild 1: Das Studentensyndrom

Viele Projekte werden nicht konsequent genug gleich zu Beginn, z.B. bei der Angebotserstellung oder bei der Beauftragung durch den Kunden, richtig gestartet. Die Beteiligten glauben, viel Zeit zu haben, um dann das Projekt zu stemmen. Das Studentensyndrom besagt, dass ein Student für eine Semesterarbeit im Zeitrahmen von 4 Wochen die ersten Wochen wenig für diese Semesterarbeit tut. So türmen sich das Arbeitspensum und der Aufwand vor dem Ende des Vorhabens auf, mit der Konsequenz, dass Nacharbeit vor dem Abgabetermin angesagt ist. Je komplexer ein Projekt dann ist, desto weniger ist die Chance den Endtermin wie gedacht zu erreichen.

Wie kann erreicht werden, dass ein Teil der obigen Probleme nicht eintreten?

Ein probates Mittel ist die Projektleitung und die wichtigsten Akteure des Kernteams in eine Planungsklausur zu schicken, um alle Fragen bzgl. des Projektes, des Auftrags und des Umfelds zu klären, mit der Zielsetzung einerseits eine Arbeitsgrundlage zu schaffen und andererseits das Projekt nach verschiedenen Gesichtspunkten so aufzubrechen, dass des Pudels Kern erkannt wird. Die katholische Kirche schickt ihre Kardinäle in das Konklave, um den Papst zu wählen. Im übertragenen Sinne sollte die Projektleitung und das Kernteam mit Unterstützung einer professionellen Projektmoderation weg vom Arbeitsplatz gehen und sich je nach Projektgröße für ein bis fünf Tage einzusperrern, um das Projekt auf eine solide Basis zu stellen.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Was heißt solide Basis?

Zunächst sollten die Beteiligten in der Planungsklausur sich die Lasten des Projektes ansehen und die Projektziele herausarbeiten.

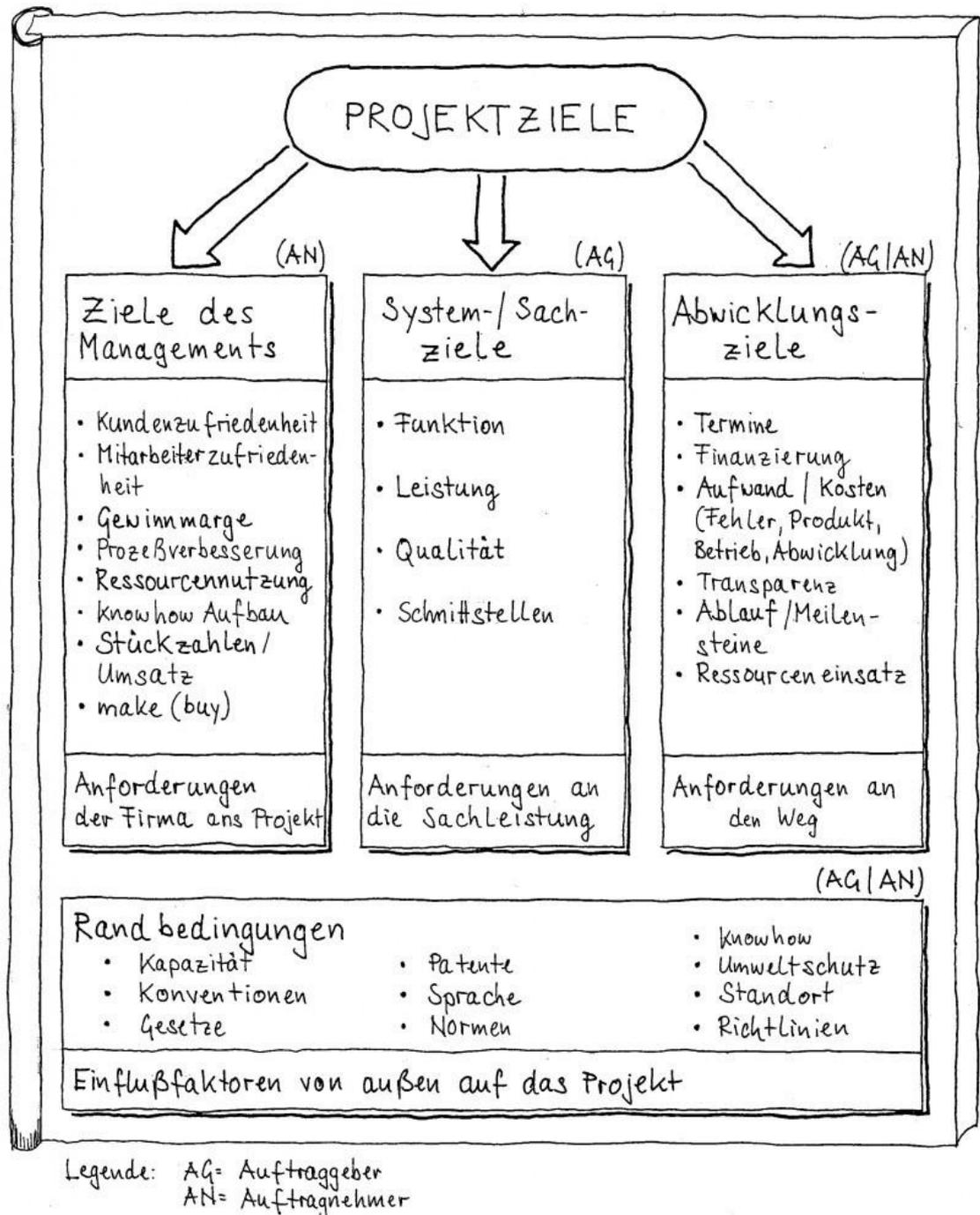


Bild 2: Die vier Bereiche der Projektziele

Die Frage „Was soll das Produkt/ die Anlage können?“ muss geklärt werden. Dies sind die Sachziele. Welche Anforderungen sind an die Abwicklung, Vorgehensweise des Projektes zu stellen. Damit werden die Abwicklungsziele geklärt. Dann gilt es die Rahmenbedingungen des Projektes zu durchleuchten. Auch ist es nicht uninteressant sich zu fragen „Weshalb will die Firma (Auftragnehmer) das Projekt realisieren?“.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Zur soliden Basis gehört auch, sich ans Ende des Projektes zu begeben und herauszuarbeiten, was dem Auftraggeber am Ende konkret an fachlichen Ergebnissen übergeben wird. Diese Projektergebnisstruktur ist die weitere Basis für Planungsüberlegungen.

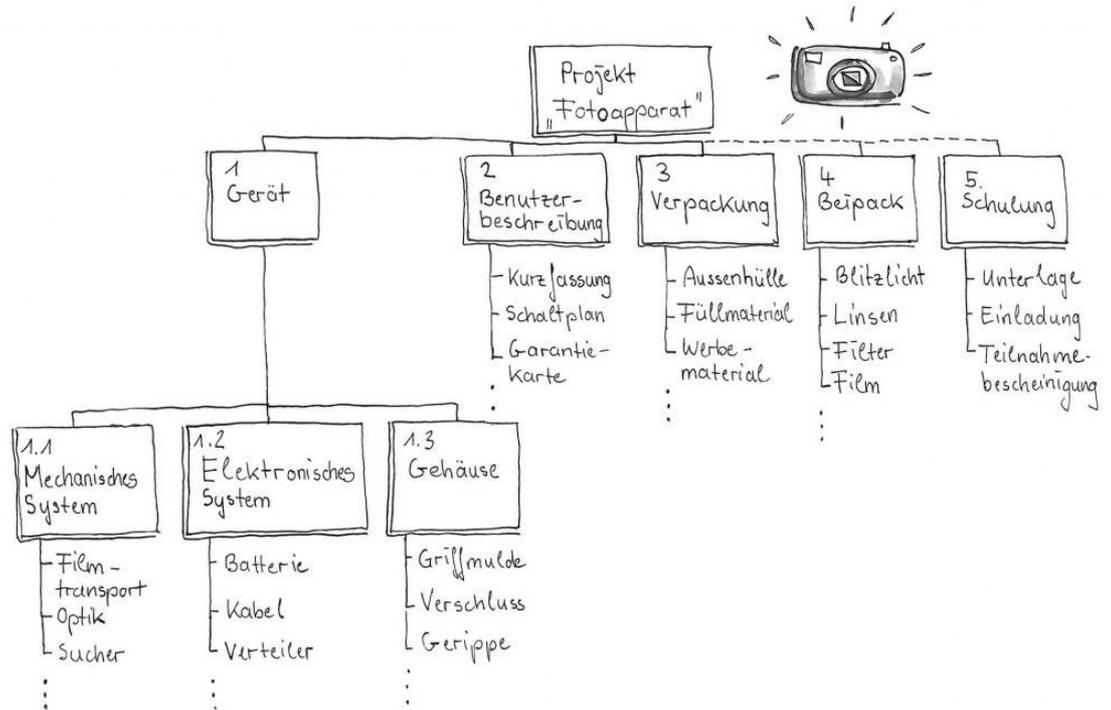


Bild 3: Ein Beispiel für eine Projektergebnisstruktur

Im nächsten Schritt gilt es den Projektablauf zwischen den Lasten und dem Projektergebnis zu betrachten. In welchen Etappen soll das Vorhaben ablaufen? Wo können markante Ereignisse gesetzt werden um als Meilensteine transparent ins Projekt zu bringen? Es gilt dann pro Abschnitt herauszuarbeiten welche Detailergebnisse dort anfallen.

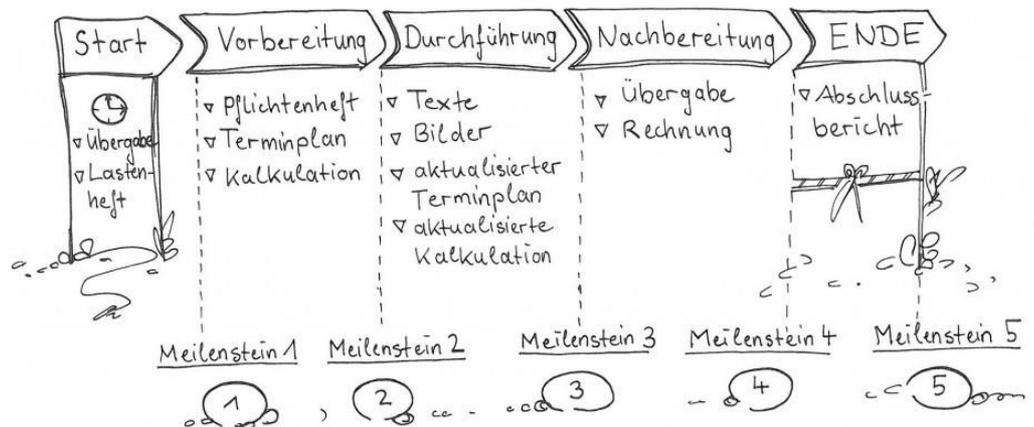
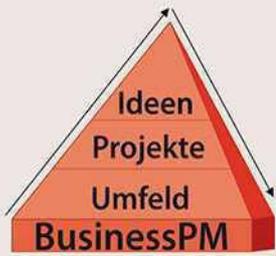


Bild 4: Meilensteinstruktur



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Aus dem Projektergebnis und den Meilensteinergebnissen lassen sich Schritt für Schritt Aufgaben ableiten, die dann zu Arbeitspaketen zusammengefasst werden. Diese Projektstruktur/ Arbeitspaketstruktur ist dann die Basis für die Terminplanung einerseits, und andererseits für die Kostenermittlung.

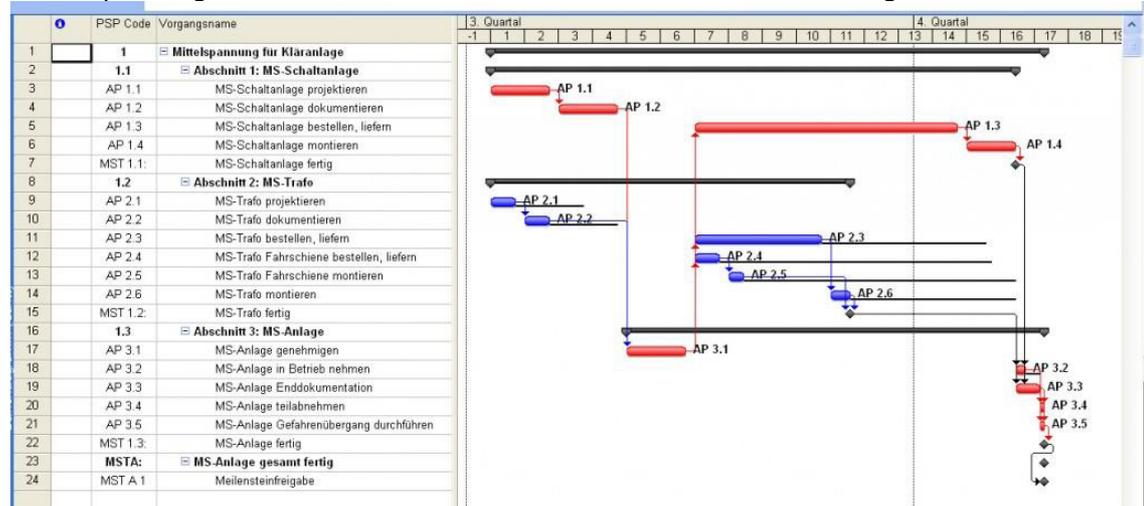


Bild 5: Ein Beispiel für einen Terminplan

Was ist der Sinn der Planung?

In der Projektarbeit gibt es eine technische und organisatorische Planung. Hier dient die organisatorische Planung (Projektergebnis, Meilensteininhalte, Projektstruktur, Terminplan und Kalkulation) die Machbarkeit des Vorhabens sicherzustellen. Die Projektplanung ist eine Simulation wie das Projekt ablaufen kann und was gegebenenfalls berücksichtigt werden muss, damit es während des Projektes keine Pannen gibt. Es gilt trotz Unschärfe der Projektplanung die markantesten Stolpersteine zu erkennen und auszumerzen.

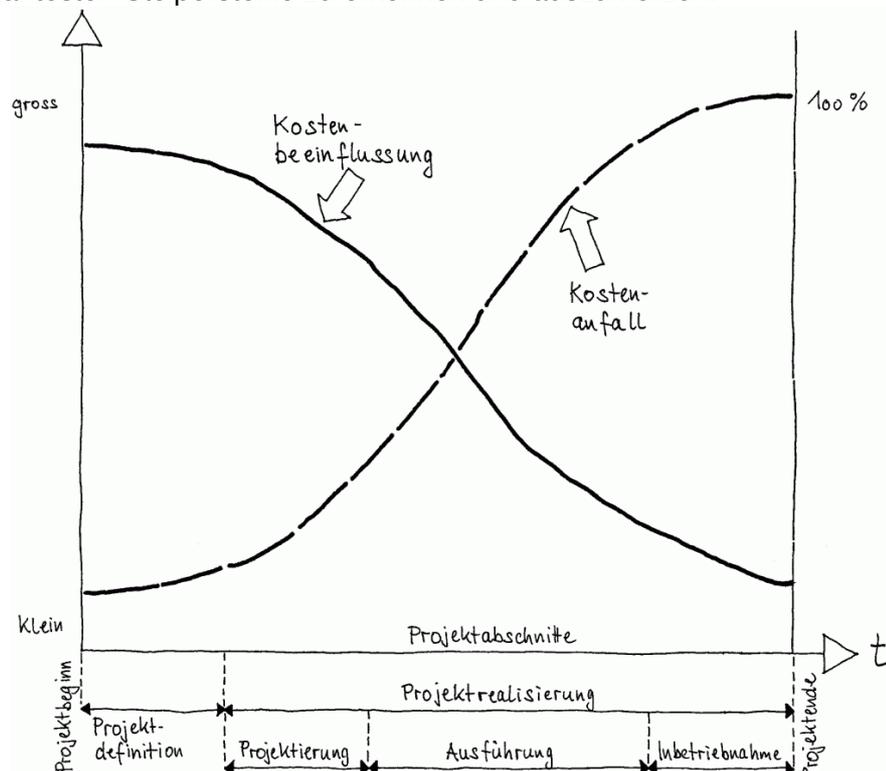


Bild 6: Einflussfaktoren auf die Planung



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Die Planungsklausur bietet die Chance, dass alle Beteiligten ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen können und eine gemeinsame Vorstellung des Projekts sich dadurch entwickelt. Ferner sind die erarbeiteten Ergebnisse gleich abgestimmt und akzeptiert. Somit ist die Projektplanung nicht der Plan der Projektleitung, sondern es ist der Plan der wichtigsten Akteure (unser Plan). Damit ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen, dass alle Beteiligten am gleichen Strang in die gleiche Richtung während des Projekts ziehen.

Was soll in der Planungsklausur noch geklärt werden?

Das Projektorganigramm muss vorgestellt und mit den Beteiligten verabschiedet werden. Damit soll geklärt sein wer für was verantwortlich ist und welche Hauptaufgaben jeder im Kernteam stemmen soll.

Es gilt auch zu klären wie der Informationsfluss innerhalb des Projektes und nach außen (zu den Vorgesetzten, zum Auftraggeber und Stakeholder) zu gestalten ist, wo die Dokumente abgelegt werden und wer welche Mails zum Beispiel mit welchem Inhalt bekommt.

Ein wichtiger Gesichtspunkt ist wie das Kernteam mit der Projektleitung zusammenarbeiten möchte. Es gilt Spielregeln wie z. B. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit usw. zu verabreden. Auch gilt es festzulegen in welchen zeitlichen Abständen sich das Kernteam persönlich oder virtuell trifft, um das Projekt zu steuern. Dazu gehört auch ein Berichtswesen nach innen und nach außen zu verabreden.

Um die Änderungsflut zu beherrschen muss eine Prozedur verabschiedet werden, wie mit den Änderungen umzugehen ist. Wer prüft die Änderungen? Wer entscheidet über die Änderungen? Und wer sorgt für die Umsetzung der beschlossenen Änderungen?

Bei jedem Projekt spielen fachliche Themen wie Qualitätssicherung, Konfigurationsmanagement, betriebswirtschaftliche Aspekte und technische Gesichtspunkte auch eine zentrale Rolle. Deshalb sollte in der Planungsklausur überlegt werden wie diese Themen in die Projektplanung und in die Zusammenarbeit einfließen.

Die Planungsklausur kann damit abgeschlossen werden, dass diese in eine Präsentation vor den Entscheidern für das Projekt mündet. Das heißt alle Überlegungen der Planungsklausur werden als Präsentation gleich aufbereitet und den Entscheidern zur Freigabe des Projektes vorgelegt.