

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Visuelle und einfache Projektverfolgung

1 Die raue Wirklichkeit

Die monatliche Nachrichtenlage wirft immer wieder den Scheinwerferkegel auf gelungene und weniger gelungene Projekte. So zeigt der in den USA jährlich veröffentlichte Chaos-Bericht aus der Software-Branche, dass nur 28% aller Projekte gelingen. Vor 5 Jahren waren es 25%. Andere Studien kommen zu ähnlichen Aussagen. Wie kann dies sein, wenn in Deutschland von 100 Projekten 70 geplant werden? Die Planung gilt als zentrale Basis der Projektverfolgung. Es gibt mehrere Gründe für das Scheitern der Projektverfolgung.

2 Gründe für das Misslingen der Projektverfolgung

Die Projektverfolgung ist ein System von Methoden, die sich an der Logik des Ablaufes orientieren. Zu einem bestimmten Zeitpunkt wird Rückschau gehalten, der SOLL-Wert wird mit dem IST-Wert verglichen. Die Ursachen sind zu erforschen. Daraus entwickelt sich die Vorschau, d.h. wie wird sich die Differenz von SOLL und IST in der Zukunft darstellen. Gerade wenn die Abweichung negativ ist, suchen die Beteiligten nach Auswegen, diese Abweichung zu beseitigen.

Soweit so gut. Das erste Dilemma ist der SOLL-Wert. Eine Planung ist ein Modell, wie die Zukunft gemeistert werden soll. Die zukünftige Realität lässt sich in einem Modell nur bedingt einfangen. Die Planung bezüglich der Ergebnisse, Meilenstein-Inhalte, Arbeitspakete, Termine, Ressourcen und Kosten hat eine gewisse Bandbreite von Unschärfe.

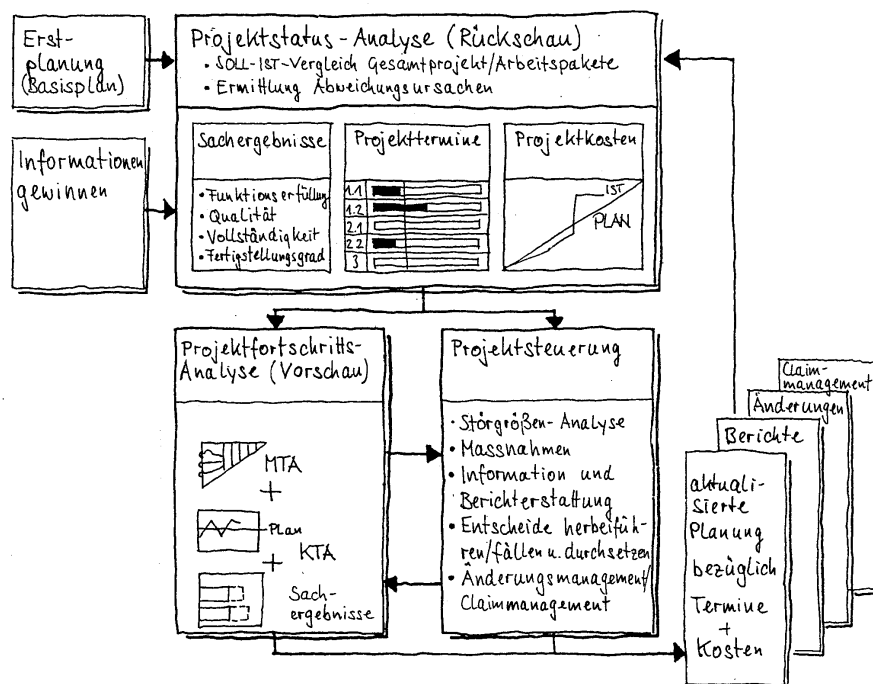
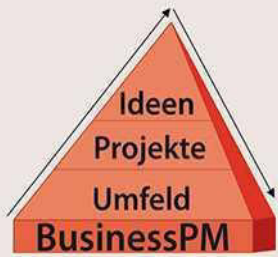


Bild 1: Methoden der Projektsteuerung



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Das zweite Dilemma ist der IST-Wert. Dieser ist eine subjektive Betrachtung des Beobachters. Allein die Haltung des Bewerter - ist er mehr Optimist oder Pessimist - bringt schon unterschiedliche IST-Werte hervor. Der beurteilende Beobachter wird je nach Situation die Differenz zwischen SOLL und IST dramatisieren oder herunterspielen. Wenn der Beurteiler, z.B. Projektleiter oder Arbeitspaketverantwortlicher, mit großen Sanktionen zu rechnen hat, dann wird er die momentane Projektsituation eher beschönigen.

Das dritte Dilemma ergibt sich aus den im Projekt zu erstellenden Ergebnissen. Wie weit lassen sich diese Ergebnisse messen und wiegen? Der Fortschritt bei „fassbaren Ergebnissen“ wie Rohbau oder Prototyp ist weniger manipulierbar als Ergebnisse geistiger Arbeit wie Lasten- und Pflichtenhefte oder Stand der zu entwickelnden Arbeitspakete.

Und als viertes Dilemma erweist sich der Akteur selbst. Die Erfahrung hat ihn gelehrt, dass er als Überbringer von schlechten Nachrichten dann auch schlechte Karten hat und dass die Konsequenzen mitunter bitter sind. Deshalb wird der Akteur diesen Konsequenzen aus dem Weg gehen wollen oder sie möglichst lange hinauszögern. Für die Projektverfolgung bedeutet dies, dass die Informationen zur Beurteilung der Lage häufig viel zu spät kommen, um noch Möglichkeiten der Beeinflussung des Geschehens zu haben.

3 Visuelle Instrumente der Projektverfolgung

Um aus diesen Fallen in der Projektverfolgung herauszukommen, sollten verstärkt einfache und visuelle Instrumente genutzt werden.

3.1 Die Meilenstein-Trendanalyse (MTA)

Dieses Instrument hat drei Aspekte im Auge. Zum einen werden auf einem gleichschenkligen Dreieck die Meilensteine im Zeitverlauf dargestellt. Der Fokus ist nicht die Vergangenheitsbewältigung „wer hat Schuld?“, sondern die Zukunftsperspektive. Die monatliche Betrachtung zeigt, was pro Meilenstein als Endtermin geplant war und stellt dagegen, was neu geplant ist. Dieser SOLL-SOLL-Vergleich wird als Trendaussage zum Berichtszeitpunkt gesehen.

Zum zweiten liegt der Blick auf der gezielten Abfrage bei den Beteiligten nach dem neuen SOLL. Durch das Gegenüberstellen der bisherigen SOLL-Werte kann die Information bei den Beteiligten „herausgekitzelt“ werden.

Dabei hilft der dritte Aspekt. Die Meilenstein-Trendanalyse stellt kompakt die Projektsituation als Bild dar. Diese Visualisierung kann zur gezielten Kommunikation durch Fragetechnik und Darstellung von Widersprüchen genutzt werden.

Die Meilenstein-Trendanalyse hat zwei zentrale Vorteile, die leider in der Projektpraxis zu wenig wahrgenommen werden. Einmal ist sie als Instrument sofort ohne große Verarbeitung und Terminplanung einzusetzen. Dazu benötigen Sie definierte Meilenstein-Inhalte und den dazugehörigen Fertigstellungstermin. Zum anderen ist der Aufwand der Fortschreibung pro Monat sehr gering. Wer schon einen Terminplan mit 200 Vorgängen gepflegt hat, weiß, dass er dazu pro Monat zwischen 2 bis 4 Stunden am Werkzeug investieren muss. Bei der Fortschreibung der Meilenstein-Trendanalyse fallen gerade mal 30 Minuten pro Monat an. Der eigentliche Aufwand besteht in der Befragung der Beteiligten, wie diese ihre Meilensteine einschätzen. Und darin liegt der Wert der Meilenstein-Trendanalyse.

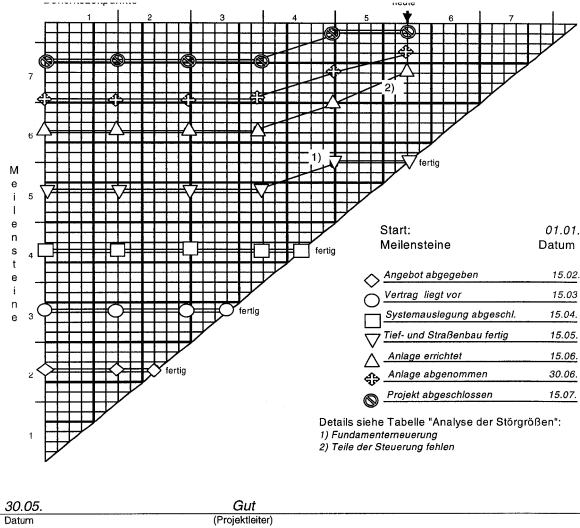


Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Meilenstein-Trendanalyse

Firma: AMPELFIT
 Projekt: Ampel am Gymnasium
 Projekt-Nr.: _____
 Teilprojekt: _____
 Meilenstein: Anlage errichtet

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



© Wolf Prozessmanagement-Training GmbH, Unterschleißheim: www.wolf-pmt.de

Bild 2: Die Meilenstein-Trendanalyse für ein Projekt

Die Meilenstein-Trendanalyse kann auch für mehrere Projekte genutzt werden, wie das Bild 3 zeigt. Statt pro Projekt alle Meilensteine einzutragen, werden pro Projekt nur die Endmeilensteine dargestellt. So lassen sich in einem Chart bis zu 10 Projekte unterbringen, vorausgesetzt, die Projekte werden zu verschiedenen Zeitpunkten fertig.

Kosten-/Meilenstein-Trendanalyse über alle Projekte

Firma: AMPELFIT
 Projekt: Umzug/Ampel/Parkhaus
 Projekt-Nr.: _____
 Teilprojekt: _____
 Meilenstein: _____

Auftragnehmer: Leiter/Gründlich
 Projektleiter: Obering. Gut
 AP-Verantwort.: _____
 Verteiler: _____

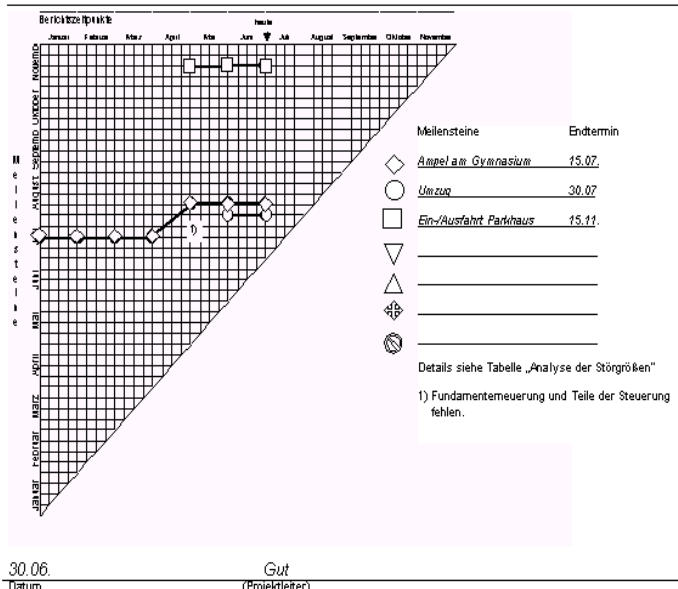


Bild 3: Die Meilenstein-Trendanalyse für mehrere Projekte



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

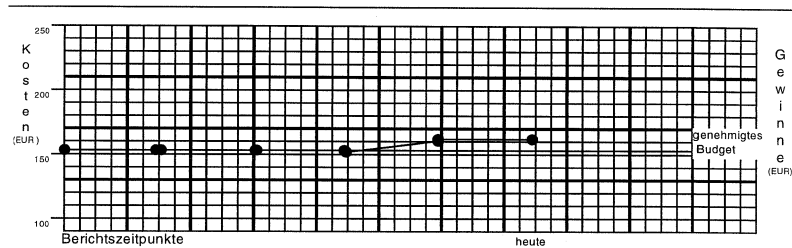
3.2 Die Kosten-Trendanalyse (KTA)

Neben den Meilensteinen lassen sich die Kosten bezogen auf den jeweiligen Berichtszeitpunkt als Hochrechnung auf das Projektende visuell darstellen.

Kosten -Trendanalyse

Firma: AMPELFIT
 Projekt: Ampel am Gymnasium
 Projekt-Nr.: _____
 Teilprojekt: _____
 Meilenstein: Anlage errichtet

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



30.05. Datum Gut (Projektleiter)

© Wolf Prozessmanagement-Training GmbH, Unterschleißheim: www.wolf-pmt.de

Bild 4: Die Kosten-Trendanalyse

In die Kosten-Trendanalyse wird als Waagrechte die geplante Kostenobergrenze eingetragen und pro Berichtszeitpunkt der auf das Projektende hochgerechnete Kostenstand. Die Kosten-Trendanalyse ist keine grafische Darstellung von SOLL-IST-Kosten, sondern sie ist die Darstellung des ursprünglichen SOLLs und dem zu erwartenden SOLL pro Berichtszeitpunkt, immer bezogen auf das Projektende. Damit die Grafik geführt werden kann, müssen die Kosten auf Zeiträume wie Wochen, Monate, Quartale aufgeteilt werden. Nach Ablauf z.B. einer Woche, eines Monats werden die IST-Kosten im abgelaufenen Zeitraum erfasst. Es wird überlegt, ob sich aus Sicht des momentanen Berichtszeitpunktes für die Zukunft die Kosten erhöhen oder sinken werden. Diese Werte werden in der Zukunft als zusätzliche SOLL-Werte eingetragen.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Voraussichtliches IST (V'IST)

Firma: AMPELFIT
 Projekt: Ämpel am Gymnasium
 Projekt-Nr.: _____
 Teilprojekt: _____
 Meilenstein: Angebot abgegeben

Auftragnehmer: Ingenieurbüro Leiter
 Projektleiter: Überrng. Gut
 AP-Verantwort.: Meister
 Verteiler: _____



Berichtszeitpunkte	KW 1		KW 2		KW 3		KW 4		KW 5		KW 6		Summe	
	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST
Plan														
Projektübergabe/Projektziele	100	100											100	100
Projektorganigramm	100	200											100	200
Terminplan			200	100									200	300
Angebotskalkulation			100	100	100	100	100	100					300	400
Präsentation GL											100	100	100	100
Off														
Review Angebot									100	100			100	100
Technik														
Projektorganisation			200										200	200
Grobpflanzentwurf			500	500	500	500	100	100					1.500	1.600
Umfeldplanungsarbeiten					100	100							200	200
Angebotsreife							300	300					600	600
SOLL-Werte	200	1000	700	1000	400	100	3400							
Berichtszeitpunkt 1	300	1000	800	1000	600	100	2800	V'IST						
Berichtszeitpunkt 2								V'IST						
Berichtszeitpunkt 3								V'IST						
Berichtszeitpunkt 4								V'IST						
Berichtszeitpunkt 5								V'IST						
Berichtszeitpunkt 6								V'IST						
16.01. Datum									Gut (Projektleiter)					Meister (AP-Verantwortlicher)

Bild 5: Voraussichtliches IST als Basis für die Kosten-Trendanalyse

Die bis zum Berichtszeitraum aufgelaufenen IST-Kosten werden mit allen zukünftig geplanten Kosten zusammengefasst. Dieser Wert wird als „Voraussichtliches IST“ - kurz V'IST - bezeichnet und in die Grafik der Kosten-Trendanalyse zum jeweiligen Berichtszeitpunkt eingetragen. Wenn z.B. die Horizontale bei € 100.000 steht und zum Berichtszeitpunkt der Wert bei € 120.000 liegt, dann bedeutet dies, dass zum Zeitpunkt des Berichts aufs Projektende bezogen € 20.000 fehlen. Diese frühzeitige Information, auch optisch dargestellt, heißt für die Beteiligten, Überlegungen anzustellen, im weiteren Verlauf des Projektes € 20.000 einzusparen.

4 Ausblick

Diese drei einfachen visuellen Instrumente können unkompliziert eingesetzt werden. Der Aufwand der Erstellung und regelmäßigen Pflege ist gering. Die Wirkung ist ein wichtiger Beitrag, den Über- und Durchblick im Projekt oder für mehrere Projekte zu behalten.

Es liegt nun an Ihnen, lieber Leser, Ihre Instrumente der Projektverfolgung anzusehen und auf Vereinfachung mit Visualisierung umzustellen. Wir wünschen Ihnen dazu Mut und Ausdauer.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Quellen und Literatur

HERMANN, ANDREA; BORNER LARS:

Anforderungen - Risiko oder Chance, Vortrag, Institut für Informatik, Heidelberg 2006

WOLF, MAX L. J.; KRAUSE, H.-H.:

Projektarbeit bei Klein- und Mittelvorhaben, expert Verlag, Renningen, 2. Auflage, 2005

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH R.; HAB G.:

Projektmanagement live - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garant des Projekterfolges, expert Verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006