Spursicher auf der Terminschiene

PÜNKTLICHKEIT IM PROJEKTMANAGEMENT. Über die Säumigkeit von Projekten wird in der Wirtschaft viel geklagt. Die zunehmende Komplexität moderner Projekte kann die chronische Unpünktlichkeit nicht erklären. Unsere Expertin sagt: Die Ursache für viele Verspätungen liegt in haarsträubenden Managementfehlern.

Profis wissen, dass vor allem unerwartete Änderungen oder zu spät entdeckte Fehler Projekte in arge Terminnot bringen können. Je später Änderungswünsche und Fehlerkorrekturen in einem Projekt umgesetzt werden müssen, desto stärker schlägt dies auf die Zeitplanung durch. Die Projekmanagementspezialistin Dr. Dagmar Börsch, Ludwigshafen, hat für „wirtschaft + weiterbildung" acht Prinzipien aufgelistet, mit denen Projekt-Profis ihre Vorhaben pünktlich ins Ziel führen können.

1 Anforderungen sehr früh klären

Kein Projektprofi beginnt sein Vorhaben zu planen, solange nicht alle Beteiligten genau im Bilde sind, was von dem Projekt und ihm selbst erwartet wird. Exakt definierte Ziele sind der Dreh- und Angelpunkt termingerechten Projektmanagements. Sie erspart zeitraubende Umwege und Nacharbeiten, um die Ergebnisse später den Kundenwünschen anzupassen. Profis raten dringend, auch jene Ziele zu benennen, die nicht erreicht werden sollen. Durch diesen Ausschluss können wir später zeitraubende „Sonderwünsche durch die Hintertür" abwehren. Entscheidend: An der Zieldefinition müssen alle am Projekt beteiligten Parteien mitwirken, beispielsweise Produktionsfachleute, Marketingspezialisten, Personalverantwortliche oder Qualitätsbeauftragte. Mit den Beteiligten erörtern Projektmanager die Anforderungen und Ziele so lange, bis jeder „das gleiche Kino" im Kopf hat, wie der IT-Projektmanager sagt. Die Ziele müssen also nicht nur hieb- und stichfest auf dem Papier stehen. Sie müssen auch von jedem richtig verstanden worden.

2 Widerstand elegant vermeiden

Viele Projekte werden durch unerwarteten Widerstand aus der Umgebung verzögert. Kollegen aus anderen Abteilungen stellen sich quer, Behörden fordern für Genehmigungen zusätzliche Unterlagen, sogar der Protest von Bürgerinitiativen kann Projekte im Terminplan zurückwerfen. Deshalb binden Profis diese Interessengruppen („Stakeholder") sehr früh ins Projekt ein und suchen die sinnvollsten Lösungen. Die Vorgehensweise: Zunächst die „Umgebung" des Projekts analysieren („Welche Gruppen werden überhaupt von dem Projekt ‚berührt'?) Dann die Interessenlage sondieren: Bewerten diese Gruppen das Vorhaben vermutlich ablehnend oder zustimmend? Wie groß ist der Einfluss dieser Gruppen auf die (pünktliche) Abwicklung? Nach dieser ersten Übersichtsanalyse nehmen Projektprofis intensiv Verbindung zu diesen Gruppen auf, diskutieren deren Interessen und versuchen, Wünsche und Anforderungen im Projekt zu beachten. Nicht vergessen: Während des Projekts werden die Stakeholder auf dem Laufenden gehalten, wie ihre Interessen berücksichtigt wurden.

3 Zahl der Änderungen reduzieren

Je besser ein Projekt durchdacht ist, desto weniger muss man später korrigieren und ändern. Profis schalten deshalb der eigentlichen Projektarbeit eine „Machbarkeitsphase" voran. Mit einem ersten kleinen Spezialistenteam nehmen sie ihr Vorhaben gedanklich auseinander, betrachten die Einzelteile, experimentieren mit Lösungswegen und planen die Vorgehensweise. Erst anschließend beginnt die eigentliche Umsetzung der Projektaufgabe. „Durch die Machbarkeitsphase vermeiden wir, dass wir in technologischen Sackgassen steckenbleiben oder dass sich frühe Fehlannahmen später rächen", erklärt ein Entwicklungsingenieur aus der Medizintechnikbranche. Hilfreich in dieser Machbarkeitsphase sind für Laien verständliche Simulationen und Modelle, mit denen das Team seine Ideen und Lösungen den Auftraggebern und anderen Interessengruppen vorstellt. Anhand dieser ersten „anfassbaren" Ergebnisse können alle Stakeholder ihre Änderungswünsche deutlich machen. Beispiel IT-Projekte: Auftraggeber und Nutzer prüfen anhand von Simulationen, wie ihnen die Benutzeroberfläche und Menüführung gefällt. Zu diesem Zeitpunkt wird im Wesentlichen „nur" gedankliche Konzeptarbeit geleistet. Wünsche kann das Team ohne Zeitverlust berücksichtigen.

4 Terminrisiken rechtzeitig erkennen

Kaum ein Projekt ist frei von Risiken. Beispiel Produktentwicklung: Was geschieht, wenn ein Mitbewerber ein ähnliches Produkt früher auf den Markt bringt? Wenn sich während des Projekts technische Standards ändern? Wenn plötzlich wichtige Entwicklungsspezialisten im Projekt fehlen? Oder wenn ein externer Partner von heute auf morgen Konkurs anmel-

det? Gegen solche den Terminplan bedrohende Risiken muss das Team sich wappnen. Profis setzen auf intensives Risikomanagement. Sie listen während der Machbarkeitsphase alle denkbaren Gefahren auf. Dann bewerten sie, wie wahrscheinlich es ist, dass der Schaden eintritt – und wie groß dann seine Auswirkung auf den Zeitplan wäre. Anschließend treffen sie gegen die wichtigsten Risiken Vorsorge. Sie entwickeln Notfallpläne für „den Fall des Falles" oder schalten durch geschickte Gegenmaßnahmen das Risiko von vornherein aus. Neuerdings empfehlen Fachleute, bei diesem „Risikomanagement" auch die Chancen eines Projekts zu betrachten. Wie kann das Team seine Pläne umstellen und den Zeitgewinn nutzen, wenn bestimmte Aufgaben früher abgeschlossen werden als erwartet? Richtig genutzt, können solche Gelegenheiten einem Projekt einen zusätzlichen Zeitpuffer geben und den Termindruck mildern.

5 Arbeitsaufwand realistisch schätzen

Projektmanager zerlegen ihre große Projektaufgabe in viele kleine „Arbeitspakete". Sie lassen ihre Mitarbeiter schätzen, wie lange sie für die Erledigung dieser Arbeitspakete brauchen.

Aus der Summe dieser Detailschätzungen ergibt sich die Gesamtdauer des Projekts – sofern sich die Mitarbeiter nicht verkalkulieren. Je realistischer die Schätzungen, desto fester ist das Fundament für den Terminplan. Profis unterstützten deshalb ihre Mitarbeiter bei dem Zeitvoranschlag für ihre Arbeitspakete. Beispielsweise passen sie die „Paketgröße" dem jeweiligen Mitarbeiter an. Ein erfahrener Software-Entwickler kann das mehrwöchige Arbeitspaket „Entwicklung Benutzeroberfläche" gut kalkulieren. Weniger erfahrene Mitarbeiter kommen dagegen nur mit kleineren, besser überschaubaren „Arbeitspäckchen" zurecht. Weiterer Tipp: Wer seinen Zeitaufwand frei bestimmen darf, genehmigt sich mitunter großzügig Zuschläge. Deshalb geben Profis ein Terminfenster für Schätzungen vor und setzen ihre Mitarbeiter so behutsam unter Zeitdruck! Der kleine Kunstgriff steigert die Fantasie, Arbeit zeitsparend zu organisieren und ökonomisch zu berechnen.

6 Kompetenzengpässe umgehen

Für Projektmanager ein Albtraum: Plötzlich wird der wichtigste Spezialist aus dem Team abgezogen – und das Projekt steht still. Gegen solche Gefahren sichern sich Profis auf zwei Wegen ab. Erstens besetzen sie die Schlüsselpositionen im Projekt möglichst doppelt. Fällt ein Experte aus, kann der „Reservemann" ohne lange Einarbeitungszeit die Arbeiten weiterführen. Zweitens ermitteln sie während der Machbarkeitsphase, welche Kompetenzen sie in ihrem Projekt benötigen. Sie beschreiben präzise das jeweils benötigte Fachwissen, die erwartete (Projekt-)Erfahrung und die erwünschten Soft Skills. Mithilfe dieser Profile wählen sie Mitarbeiter aus – und finden bei Bedarf schnell Ersatz.

7 Späte Änderungen sicher umsetzen

Kein Projekt lässt sich gänzlich vor „Last-Minute"-Änderungen schützen – auch nicht bei sorgfältigster Vorbereitung und Abstimmung.

Deshalb erarbeiten Profis fest definierte Arbeitsprozesse, wie ihr Team mit späten Änderungen umzugehen hat. Kernpunkt des Prozesses: Jeder, dessen Arbeit von einer Modifikation betroffen ist, muss die Konsequenzen der Änderungen beschreiben und die Änderungen dann gegebenenfalls für seinen Bereich freigeben. Erst wenn alle Beteiligten zugestimmt haben, darf die Modifikation umgesetzt werden. So schleicht sich bei der Änderung nicht noch in letzter Minute der Fehlerteufel ein. Bei gravierenden Änderungswünschen muss mit dem Auftraggeber erneut das Projektziel diskutiert und vielleicht der „Projektvertrag" geändert werden.

8 Persönliche Wachsamkeit nicht erlahmen lassen

Profis verlassen sich bei der Terminüberwachung ihres Projekts nicht allein auf die Computeranalysen. Software „erkennt" aufkommende Terminprobleme einfach zu spät.

Deshalb achten versierte Projektmanager auf Ungereimtheiten im Projekt und forschen bei verdächtigen Symptomen intensiv nach. „Dafür braucht man ein scharfes Beobachtungsgefühl, Bauchgefühl und gesunden Menschenverstand", sagt ein Projektmanager, der seit zehn Jahren Forschungsprojekte leitet. Warnzeichen für Zeitverzug findet man beispielsweise beim Budgetverbrauch. Wurde bislang zu wenig Geld aus der Projektkasse abgerufen, kann dies auf Projektverzug hindeuten. Auch am Verhalten ihrer Mitarbeiter erkennen Projektmanager, dass ihr Vorhaben möglicherweise aus dem Zeitplan fällt.

Verspäten sich Mitarbeiter mehrmals bei Projektsitzungen oder sind sie schlecht vorbereitet, so sollten Projektmanager den Ursachen unbedingt mit Nachdruck und „zeitnah" auf den Grund gehen. Ähnlich nachhaken sollten sie, wenn Mitarbeiter die Erledigung ihrer Aufgabe ausweichend für „übermorgen" annoncieren. Die Frage „Was genau fehlt noch bis zur Fertigstellung?" bringt da ganz schnell Licht ins Trübe.

Dagmar Börsch ●

AUTORIN

Dr. Dagmar Börsch ist seit 15 Jahren Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagementfachfrau (IPMA) begleitet mit ihrem Team Entwicklungsprojekte in der Pharma- und Chemiebranche sowie in der Medizintechnik. Zudem ist Börsch beim Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V." aktiv und als Assessorin beim „Deutschen Project Excellence Award" tätig.

Project Solutions GmbH
Donnersbergweg 2
67059 Ludwigshafen
Tel. 0621 57058-21
www.projectsolutions.de