

>>> Grundlagen des Projektmanagements

Projekte planen

-Den Zufall durch den Irrtum ersetzen-

Seit zwei Tagen saß Hagen Veith, Projektleiter für Telekommunikationssysteme bei einem renommierten Hersteller solcher Technologie, schon im Zelt mitten in der „Pampa“ des afrikanischen Staates Malawi und wartete auf das Eintreffen des auf der Baustelle benötigten Autokranes. Hagen Veith war diesmal extra aus Deutschland ins ferne südliche Afrika gereist, um sich für künftige Projekte in diesem Land ein Bild von den örtlichen Gegebenheiten zu machen. Diese Erfahrungen sollten ihm helfen, seine Projektplanungen in Zukunft noch exakter zu machen.

Vor drei Tagen war man im Konvoi aus der Hauptstadt Lilongwe mit drei Jeeps und eben jenem Autokran gestartet um tief im afrikanischen Busch eine Funkrelaisstation mit einer beeindruckenden Antennenanlage aufzubauen. Nur war eben unterwegs der Zusammenhalt des Konvois nicht zu gewährleisten, so daß man beschlossen hatte die Monteure und unseren PL in den Jeeps vorfahren zu lassen, um die Baustelle vorzubereiten, während der Fahrer aus Malawi mit seinem langsameren Autokran später zum Rest des Teams auf der Baustelle aufschließen sollte.



Aus den Augenwinkeln sah unser Projektleiter, wie sich jemand in 400-500 m Entfernung zu Fuß dem Camp näherte. An sich nichts gewöhnliches in diesem Land.

Nur ein bißchen beunruhigt war Hagen Veith in diesem Moment über den Umstand, daß der Farbige, der sich zu Fuß dem Camp näherte, eine türkisfarbene Baseballkappe und ein gelbes Hemd trug. Dies entsprach so ziemlich der Farbkombination, die er zuletzt beim Fahrer des verspäteten Autokranes gesehen hatte. Nur daß dieser Herr jetzt zu Fuß ankam. Ohne Autokran. Einige Minuten später stand Yesuto Kpesebaan vor Hagen Veith, setzte die Mütze ab, zog die Schultern hoch und sagte: „Sorry Master, crane is fallen down!“.

Wie sich später herausstellte, war eine Brücke auf halbem Wege dem Gewicht des Kranes nicht gewachsen gewesen, so daß dieser einen Abhang herunterrutschte und nicht mehr zu bewegen war. Projektverzug: 3 Monate, da sich im Umkreis von 1500 km kein ähnlicher Autokran auftreiben ließ. Hier hatte Hagen Veith keine noch so genaue Projektplanung und kein noch so ausgefeiltes Risikomanagementsystem genutzt. Die (Projekt-)Karre war sprichwörtlich in den Dreck gefahren.

Erster Irrtum: Exakte Projektplanung ist möglich

Vernetzte Balkenpläne sind **der** Standard für die Steuerung und Leitung von Projekten. Der vernetzte Balkenplan ist Hauptbestandteil der am meisten verkauften Projektmanagement-Software. In den meisten Projektverträgen ist vom Auftragnehmer die Abgabe eines solchen Planes in höchstem Detaillierungsgrad gefordert. An den Hochschulen und in PM-Seminaren wird unterrichtet, wie solche Pläne am Besten auszusehen haben. Diese Pläne werden wöchentlich neu aus dem Plotter gezogen und sind die Zierde von Baustellen-Containern und Projektbüros rings um die Welt. Kein professioneller Projektleiter würde sein Projekt beginnen, ohne seine Arbeit und die seines Teams nicht minutiös in einem solchen Plan vorbereitet zu haben.

Wenn dies aber so weit verbreitet ist, warum sind Projekte jenseits des Zieltermins, über Ihr Budget geschossen und warum sind Kunden unzufrieden?

Die Antwort ist einfach. Wir gaukeln uns selbst etwas vor mit unseren „exakten“ Planungen. Die generelle Voraussetzung für eine wirklich exakte Planung ist, daß wir wissen müssten, wie lang wirklich jedes Arbeitspaket unseres Projektes dauern wird. Was ist das Problem? Das wissen wir als erfahrene Projektleiter doch! Nein! Meist wissen wir dies eben nicht. Weil wir nicht genau wissen, wer dieses Arbeitspaket durchführen wird. (Anfänger sind langsamer als erfahrene Profis). Genauso kennen wir nicht die Umstände, unter denen das jeweilige Arbeitspaket ausgeführt werden wird. Werden wir 3 Monate Sandsturm auf der Baustelle haben? Wird englischsprachiges Personal vor Ort sein? Wird der Dolmetscher krank?

Und auch das erfahrenste Personal ist mal „neben der Spur“ oder einen Tag krank. Alles Unwägbarkeiten in unseren Planungen, die wir als Projektleiter meist verdrängen und uns durch möglichst „exakte“ und detaillierte Projektplanungen eine Sicherheit vorgaukeln, die nie existieren wird.



Und was heißt das nun für uns Projektleiter, Projektmanager, Teilprojektleiter, etc.? Sollten Sie denken, Projektmanagement heißt, auf die Einhaltung der Plandaten zu achten, könnten Sie möglicherweise daneben liegen. Zu wissen, wer und unter welchen Umständen jemand ein Arbeitspaket bearbeitet, macht den Unterschied. Also lassen Sie sich nicht täuschen.

Zweiter Irrtum: Die Fachleute kennen die exakte Dauer ihrer Arbeitspakete

Vorausgesetzt Sie haben jetzt einen sehr detaillierten Projektstrukturplan aufgesetzt und jetzt geht es daran, eine Terminplanung zu erstellen. Der übliche Weg ist es, sich jetzt als Projektleiter die Arbeitspaketverantwortlichen zu schnappen und diese nach ihrer Einschätzung der benötigten Zeit für ihr Arbeitspaket zu befragen und wie ihr Arbeitspaket mit den anderen Arbeitspaketen im Projekt vernetzt ist. Schließlich sind dies alles Fachleute und diese können nun wirklich ihre Arbeit am besten einschätzen. Also haben wir unseren ersten Irrtum doch schon beiseite geräumt? Wollen wir wetten, daß nicht?

Jedes solchermaßen befragte Mitglied unseres Projektteams wird die benötigte Zeit für sein Arbeitspakete auf der Basis unterschiedlicher Annahmen schätzen. Gehen wir mal davon aus, daß jeder im Projektteam Erfahrung mit ähnlichen Arbeitspaketen hat. Und nehmen wir einmal an, daß jedes Teammitglied aufgrund seiner Projekterfahrung genügend Risikobewußtsein hat, einen gewissen Zeitpuffer auf seine Angabe über die benötigte Zeit für das Arbeitspaket aufzuschlagen. Schließlich möchte niemand daran schuld sein, daß das Projekt gegen die Wand fährt und er oder sie anschließend vom Projektleiter mit der Entenflinte vom Hof gejagt wird.

Auf jeden Fall kennen wir als Projektleiter die Größe eben dieser Puffer nicht. Das erste befragte Mitglied im Projektteam hat einen Zeitpuffer von 30% aufgeschlagen, der nächste Befragte hat 600% auf die wirklich benötigte Zeit aufgeschlagen, um todsicher auf der sicheren Seite zu sein. Was können wir tun? Wir müssen uns genau überlegen, welche Aufwände stecken wirklich hinter einem Arbeitspaket und welche Umstände können diese beeinflussen. Am besten ist es, mehrere Experten zu befragen, einen guten Durchschnitt zu bilden und geplante Zeitdauern nicht als gottgegeben hinzunehmen.

Dritter Irrtum: Alle im Projektteam arbeiten ausschließlich an einem Projekt mit genau definiertem Aufgabenumfang

Erfahrene Projektleiter wissen, daß der eben ausgeplottete Plan das Papier nicht wert ist, auf dem er steht. Eben weil Arbeitspakete nicht so starten und enden wie wir uns das einmal gedacht haben. Warum dies so ist? Ganz einfach, weil nicht alle im Projektteam zu 100% nur EIN Projekt bearbeiten. In den meisten Projekten arbeitet jedes Mitglied des Projektteams in mehreren Projekten mit und hat möglicherweise noch das normale Tagesgeschäft aus seiner normalen Linientätigkeit zu bearbeiten. Dies führt zu einer Situation, in der sich jeder überlegen muß: Was tue ich zuerst? Was hat die höhere Priorität? Und alle Viertelstunde kommt der Leiter eines weiteren Projektes ins Büro und meint, sein Projekt sei das Wichtigere.



In den seltensten Fällen wissen wir genau, was alles zu tun ist. Oftmals bemerken wir bei der Bearbeitung eines

Arbeitspaketes, daß an dieser Stelle noch zusätzliche Arbeit zu tun ist; sogenannte Ad-hoc-Arbeit. Während wir bemerken, daß diese Ad-hoc-Arbeit die gleichen Ressourcen benötigt wie unsere geplante Arbeit, können wir unser Projekt schon den Bach herunter gehen sehen.

Zeitdauern von Arbeitspaketen sind deshalb nur als „Wahrscheinliche Größe“ anzusehen. Sie reichen von der kürzestmöglichen Schätzung des Arbeitspaketverantwortlichen, bis hin zu einem Vielfachen des ursprünglich genannten Worst-Cases, weil z.B. noch Wartezeiten berücksichtigt werden müssen.

Projekte sind naturgemäß schwer zu planen, weil sie einzigartig sind. Dies erschwert es uns Projektleitern, jede Wahrscheinlichkeit in unserer Projektplanung in eine Sicherheit umzurechnen. Das einzige was wir tun können, ist das Projekt zu leiten, indem wir Wahrscheinlichkeiten möglichst genau beurteilen um nicht böse überrascht zu werden.

Irre wieder und wieder – Jeder hält sich an den offiziellen Projektplan-

Pläne sind keine Vereinbarung. Das konnten wir schmerzhaft genug in unserer täglichen Projektleiterarbeit feststellen. Nur weil jemand im Projektteam weiß, daß das Ergebnis seiner Arbeit „kriegsentscheidend“ für das Projekt ist und er zu spät dran ist, wird er diese Arbeit trotzdem nicht sofort erledigen. Nur wenn derjenige mit uns als Projektleiter auch vereinbart hat, zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einer bestimmten Arbeit fertig zu sein, wird er diese Arbeit auch tun (manchmal aber auch nicht). Nur wenn wir uns vereinbaren, erreichen wir auch Verbindlichkeit. Vereinbaren können wir uns am besten, indem wir miteinander kommunizieren. Gibt jemand im Projektteam aus freien Stücken seine Zusage zu einem Termin, so haben wir eine große Wahrscheinlichkeit, daß derjenige sich auch an seine Zusage halten wird. Ohne Kommunikation werden wir Arbeitsergebnisse nicht wie gewünscht erhalten.

Arbeitspakete für abgeschlossen erklären und dies dem Projektteam zu kommunizieren ist einer der Hauptfaktoren, um ein Projekt auf Spur zu halten. Die Mitglieder des Projektteams werden nicht tun, was der Projektplan vorsieht, nur weil jeder den Plan kennt. Projektleiter erwarten zu oft von ihrem Team, daß dieses tut was gerade lt. Plan zu tun ist. Warum kann das nicht funktionieren? Weil wir keine Arbeiten beginnen können, die zwar auf dem Plan jetzt getan werden müssten, aber noch nicht begonnen werden

können, weil notwendige Vorarbeiten noch nicht abgeschlossen sind. Hinzu kommt noch, daß selbst Teammitglieder, die sequentiell etwas abarbeiten müssen, nicht unbedingt mit den anderen reden. Sie wissen schlicht und einfach nicht, daß ihr Vorgänger mit seinen Arbeiten fertig ist und sie beginnen könnten. Dies kann daran liegen, daß die Teammitglieder über mehrere Geschäftsbereiche oder sogar Firmen verteilt sind. Oder daran, daß das einzelne Teammitglied nicht weiß, daß die Arbeit eines anderen von der Fertigstellung der eigenen Arbeit abhängt.

Zu sagen: „Im Projekt XYZ bin ich mit ABC fertig“ – Dies ist der Schlüssel dazu, die Projektarbeit im Fluß zu halten.



Projektkommunikation nach dem Radio-Prinzip -Einer sendet, alle hören zu- funktioniert nicht. Projektteammitglieder kennen den Projektplan. Arbeitspaketverantwortlichen wird gesagt was sie zu tun haben. Arbeitsergebnisse berichten tun andere, als diejenigen, welche die Arbeit erbracht haben. Nichts von alledem sorgt für Vereinbarungen und Verbindlichkeit. Projektkommunikation ist bidirektional. Nur Narren glauben, daß „Befehle“ zum Erfolg im Projekt führen.

Schluß mit den Irrtümern -Projektplanung ist Kommunikation-

Die Zukunft ist unsicher und für uns nicht vorhersehbar. Vereinbarungen sollten im Projektverlauf regelmäßig überprüft und nötigenfalls angepaßt werden. Dies kann der Projektleiter tun, oder jeder andere im Projektteam. Hauptsache er kommuniziert dies an die Betroffenen.

Und nun? Was ist mit unserem vernetzten Balkenplan?

Jede Planung ist Praxis. Jedes Mal wenn wir unsere Planung durchgehen, bereiten wir uns auf die Zukunft vor. Wird unser Projekt so ablaufen, wie es im Balkenplan dargestellt ist? Sicherlich nicht. Aber sich die Zeit zu nehmen, eine gute Planung aufzusetzen, hilft uns dabei uns auf die Unwägbarkeiten der Zukunft vorzubereiten, die mit Sicherheit ganz anders kommt, als wir erwarten.

Wollen Sie Ihre Projekte innerhalb des Zeitplanes und

des Budgets sicher ins Ziel bringen?

Dann akzeptieren Sie, daß Ihr Projekt anders ablaufen wird, als Sie geplant haben. Wann Arbeitspakete beginnen und enden kann nicht exakt vorherbestimmt werden.

- Planen Sie Puffer (Zeit und Geld) in Anbetracht der Umstände für jedes Arbeitspaket ein.
- Binden Sie die Menschen, die in Ihrem Projekt mitarbeiten werden, in Ihre Planungskommunikation mit ein. Geben Sie Ihnen damit ein Gefühl für die unvermeidlich unsichere Projektzukunft.
- Überprüfen Sie regelmäßig die Leistungsfähigkeit Ihrer Planungsmethoden und passen Sie diese nötigenfalls an, um Wahrscheinlichkeiten möglichst klein zu halten.



Also, hören wir auf mit den Irrtümern in Projekten. Bleiben wir in ständiger Kommunikation mit unserem Projektteam. Bewegen wir unser Projektteam dazu, genau dieses auch mit den Menschen zu tun, die ihnen im Projekt zuarbeiten. Dies ist der einzige Weg Unwägbarkeiten im Projekt so planbar wie möglich zu machen und unsere Projekte zum Erfolg zu führen.

1. Quartal 2005

Dipl.-Ing. Jürgen Hahn, 1155 PM consultants

1155PM
CONSULTANTS