Machen Sie es besser in Ihrem Projekt?

Veröffentlicht am 24. Februar 2021

Ihre Ansprechpersonen: Christian Jakob

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Projektmanagement

Als Qualitäts- und Risikomanager*innen führen wir unabhängige Prüfungen von Projekten und Programmen durch. Das Optimierungspotenzial in der Steuerung und Führung der Vorhaben ist oft sehr ähnlich. Wir stellen Ihnen die sieben häufigsten Befunde vor:

1. Unklare Projektziele

In den Büchern und Ausbildungen zum Thema «Projektmanagement» wird nachdrücklich darauf hingewiesen: wohldurchdachte und gut formulierte Projektziele sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Auch kennen ausgebildete Projektleitende in der Regel mindestens eine der Interpretationen von «SMART» als Gütekriterium für Projektziele (1). Trotzdem machen die Projektziele in vielen konkreten Projektaufträgen eine denkbar schlechte Figur: Weder kommt der mit dem Projekt angestrebte Nutzen des Projekts klar zum Ausdruck – sondern etwa nur: «Applikation XY ist abgelöst» –, noch ist der Interpretationsspielraum durch geeignete Zielformulierungen oder Messkriterien hinreichend begrenzt.

Bereits eine hierarchische Darstellung der Projektziele mit dem angestrebten Nutzen auf der obersten Ebene und präzisierenden Teilzielen auf den unteren Ebenen würde oft für deutlich mehr Klarheit sorgen.

2. Unrealistische Termin- und Aufwandplanungen

Ambitionierte Termin- und Aufwandplanungen können motivierend sein und Präventionscharakter hinsichtlich unnötigen Trödeleien haben. In vielen Projekten sind die Planungen aber nicht ambitioniert, sondern unrealistisch. Dies erschwert eine vorausschauende und effektive Einsatzplanung der personellen Ressourcen, was wiederum zur Überlastung von Schlüsselpersonen, Qualitätseinbussen und unnötigen

Verzögerungen führt.

Eine einfache Faustregel zur Verminderung des Risikos unrealistischer Planungen ist zum Beispiel, zur ersten Schätzung jeweils noch mindestens 50 % zu addieren. Gegeben die Tatsache, dass fast alles komplizierter wird, wenn man es nicht mehr nur aus der Ferne plant, sondern tatsächlich in Angriff nimmt, ist die Anwendung dieser oder ähnlicher Faustregeln durchaus rational.

3. Fehlende Detailplanungen

Oft beziehen sich Start- und Endtermine sowie Aufwandschätzungen in Projektplanungen grösstenteils auf Tätigkeiten, die sich über mehrere Monate erstrecken, ohne Angabe von Zwischenergebnissen mit separaten Termin- und Aufwandschätzungen. Dies, obwohl das agile Vorgehen (z. B. mit SCRUM) seit Jahren in aller Munde ist, bei welchem Ziele, Ergebnisse und Aufwand je drei- oder vierwöchigem Sprint geplant werden. Das Fehlen von Detailplanungen, die sich auf Zeiträume von ein paar Wochen statt Monaten beziehen, erschwert die personelle Einsatzplanung zusätzlich und verunmöglicht ein systematisches und effektives Fortschrittscontrolling und Reporting.

4. Intransparentes Fortschrittscontrolling und Reporting

Als «Wassermelonen-Reporting» wird es manchmal bezeichnet: Aussen grün, innen rot. «Aussen» meint dabei die Ampeln im Projektstatusbericht, «innen» die wirkliche Situation im Projekt. Zahlreiche Änderungsanträge zur Verschiebung von Meilenstein-Terminen werden eingereicht und bewilligt, ohne dass die Ampeln in den Projektstatusberichten der vorangegangenen Monate schon nur auf Orange, geschweige denn auf Rot gesetzt worden wären. Fehlender Mut zur Transparenz mag einer der Gründe dafür sein, ein anderer, methodischer Grund sind die oben angesprochenen, oft fehlenden Detailplanungen, was systematische Soll-/Ist-Vergleiche in angemessenen zeitlichen Abständen verunmöglicht und so das frühzeitige Erkennen drohender Verzögerungen erschwert.

Für zusätzliche Intransparenz im Reporting sorgt häufig, dass die ursprünglichen Baselines der Termine, Personentage und Kosten gemäss Projektauftrag nicht aufgeführt werden in den Projektstatusberichten, sondern lediglich die Soll-Werte gemäss jeweils letztem bewilligtem Änderungsantrag.

5. Riskantes Risikomanagement

Statt die Projektbeteiligten systematisch in die Identifikation und Beurteilung von Risiken sowie in das Erarbeiten und Tracken von Massnahmen einzubeziehen, machen viele Projektleitende das Risikomanagement alleine im stillen Kämmerlein – einmal im Monat, in einer Viertelstunde beim Erstellen des Projektstatusberichts. Zahlreiche relevante Projektrisiken sind deshalb höchstens ab und zu ein Thema in Kaffeepausengesprächen (und in Interviews mit Qualitäts- und Risikomanager*innen) oder bleiben gar unausgesprochen in den Köpfen der Stakeholder. Die von der Projektleitung überhaupt erfassten Risiken und Massnahmen sind darüber hinaus oft ähnlich knapp und unklar formuliert wie die Projektziele, was ein Tracking der Risikoentwicklung und der Wirksamkeit von Gegenmassnahmen schwierig macht.

6. Minimalistische Prüfpläne

Zu den einzelnen Prüfobjekten wie der Systemarchitektur oder dem Geschäftsorganisationskonzept werden im Prüfplan häufig nur ein Prüftermin, die Prüfmethode und die verantwortliche Rolle aufgeführt. Dies erhöht einerseits das Risiko, dass die für Prüfungs- und Freigabeprozesse erforderlichen Durchlaufzeiten und der personelle Aufwand unterschätzt werden, und erschwert andererseits die Beurteilung, ob alle erforderlichen Prüf- und Freigabestellen in den jeweiligen Qualitätssicherungsprozess einbezogen werden. Die Prüfung und Freigabe wichtiger Projektdokumente sollte deshalb detaillierter geplant werden: In der Regel finden mehrere Prüfungen und mehrere Freigaben durch unterschiedliche Stellen und Rollenträger*innen statt, und das sollte im Prüfplan ersichtlich sein.

7. Zahnlose Änderungsprozesse

In vielen Projekten ist weder klar geregelt, bei welchen «Änderungen» ein formeller Änderungsprozess mit Änderungsantrag abgewickelt werden muss, noch ist der Änderungsprozess hinsichtlich Ablauf, Zuständigkeiten und Kompetenzen projekt- und stammorganisationsspezifisch definiert. In mit HERMES 5 geführten Projekten zum Beispiel, wird der Änderungsprozess oft 1:1 aus der Dokumentenvorlage des Projektmanagementplans übernommen – ohne Angabe dazu, wann dieser Prozess zum Tragen kommen soll, und mit «xxx CHF» [sic!] als Kriterium für die Entscheidungskompetenz des Projektleiters. Eine häufige Folge dieser zahnlosen Änderungsprozesse ist das weitgehende Fehlen von Änderungsanträgen und dokumentierten Änderungsentscheiden trotz deutlichen Abweichungen des Projekts vom ursprünglichen Projektauftrag hinsichtlich Terminen, Kosten und Scope.

(1) Eine der Interpretationen ist: **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**elevant, **t**erminiert.

Möchten Sie Ihr Vorhaben hinsichtlich den genannten und vielen weiteren Optimierungsmöglichkeiten untersuchen lassen? Soll Ihr Projekt gleich von Beginn weg sauber aufgesetzt oder wieder auf Kurs gebracht werden? Unsere erfahrenen Qualitäts- und Risikomanager*innen, Coaches und Projektleitenden unterstützen Ihr Vorhaben professionell und bedarfsgerecht. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.