

JANUAR 2014

Project Management: **Wie Grossprojekte nicht in der Änderungsflut ertrinken**

Lieber PSE-Partner, werter Kunde

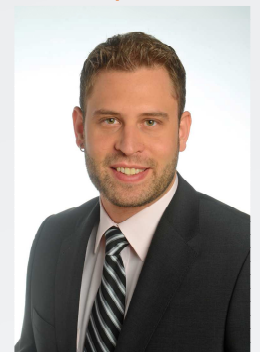
Grossprojekte laufen oft zeitlich und finanziell aus dem Ruder. Prominentes Beispiel ist der Flughafen Berlin. Viele Fehler gehen auf das Konto des Projektmanagements. Bereits die Planung wird falsch angepackt. Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung werden im Projektteam nicht klar geregelt oder nicht eingehalten. Die Kommunikationswege sind verschlungene Pfade, die jeder anders nutzt, das Pflichtenheft ist unvollständig, Anforderungen widersprechen sich und Konzepte sind nicht durchgedacht oder werden vom Kunden laufend angepasst. Weil bereits beim Projektstart Termindruck herrscht, werden unterschiedliche Projekte und Teilprojekte nicht entsprechend ihrer Abhängigkeit voneinander, sondern als paralleler Vorgang im Gantt-Diagramm geplant. Schliesslich will man nicht schon auf dem Papier ausweisen, dass das Projekt bereits beim Projektstart eine Verzögerung hat, respektive der vom Kunden gewünschte Endtermin nicht eingehalten werden kann. Unter dem bereits bestehenden Termindruck wird versäumt, die parallel laufenden Teilprojekte und Vorgänge zu synchronisieren. Die unklaren Anforderungen werden nicht präzisiert und schon entstandene Projektierungsfehler notdürftig nachgebessert. Die Aufzählung liesse sich weiterführen. Verschlimmert wird die Situation meist noch durch überforderte Projektmitarbeiter, die den Überblick bereits verloren haben oder unter den oben genannten Rahmenbedingungen noch verlieren werden. Nur ein kleiner Teil dieser misslichen Rahmenbedingungen reicht aus, dass Ihr Grossprojekt von Änderungen überflutet wird. Ist Ihr Projekt jetzt zum Scheitern verurteilt?

Interview mit Jonas Kümin, GM Project Management (Certified Senior Project Manager IPMA Level B)

Warum scheitern Projekte, wenn Änderungen ungebremst zunehmen?

Projekte ertrinken in der Änderungsflut, wenn mangelhafte Pflichtenhefte und Konzepte nicht bereinigt werden oder Projektbeteiligte überfordert sind. Bildlich können Sie sich das folgendermassen vorstellen:

Sie sind in der Schweiz und müssen im Auftrag eines Kunden möglichst schnell nach Sizilien gehen. Projektmanager A überlegt nicht lange und steigt ins erstbeste Flugzeug. Beim Einsteigen überprüft der Projektmanager A aber nicht, welche Destination das Flugzeug anfliegt. Nach etwa zehn Stunden Flugzeit merkt er, dass er um 180 Grad in die falsche Richtung geflogen ist. Der Projektmanager A bittet den Piloten sofort umzukehren. Die Kosten für die Änderung der Destination übernimmt er natürlich. Der Pilot kehrt um. Nach rund zwei weiteren Flugstunden teilt der Pilot dem Projektmanager A mit, dass das Flugpetrol nicht bis zum geplanten Ziel reichen wird. Der Pilot fliegt im Auftrag des Projektmanagers A den nächstbesten Flughafen an. Weil inzwischen ebenfalls die Ressourcen (Finanzen) knapp geworden sind, fährt der Projektmanager A mit dem Auto weiter. Mit mehr als 40 Stunden Verspätung und einer Budgetüberschreitung kommt er schliesslich in Sizilien an.



Jonas Kümin

Projektmanager B, der genau den gleichen Auftrag wie Projektmanager A hat, klärt zuerst mit dem Kunden ab, wann er in Sizilien sein, was er mitnehmen und was er zurück bringen muss. Danach erstellt er eine Konzeptstudie mit einem Variantenvergleich. Basierend auf den zuvor mit dem Kunden spezifizierten Anforderungen und Priorisierungen wählt Projektmanager B die optimale Variante aus und setzt sie um. Projektmanager B wird ohne Umwege (Projekt Änderungen) zur richtigen Zeit am richtigen Ort die Kundenbedürfnisse erfüllen und die zuvor kalkulierten Kosten einhalten. Sie denken, es sei logisch, dass man zuerst schaut, welche Destination ein Flugzeug ansteuert. Wie kann man denn in das falsche Flugzeug steigen? Genau das gleiche kann auf das Projekt Management angewendet werden. Auch dort ist es logisch, dass die Basics des Projekt Managements beherrscht werden müssen.

Wie stellt PSE den Projekterfolg trotz vieler Änderungen sicher?

Im Projektmanagement ist ein magisches Dreieck bestehend aus den Komponenten Qualität, Termine und Kosten zwingend zu berücksichtigen. Diese drei Komponenten sind zu gleichen Teilen von einander abhängig. Bei Änderungen entscheiden wir zusammen mit unserem Kunden, welche dieser drei Komponente Priorität hat. Müssen beispielsweise die Termine trotz einer Projektänderung (zusätzliche Funktionalität) eingehalten werden, gibt es zwei Möglichkeiten: Einerseits Qualitätseinbussen hinzunehmen oder andererseits mit zusätzlichen Ressourcen die Qualität zu halten und die Projektänderung innert kürzester Zeit zu implementieren. Wird dieses magische Dreieck des Projektmanagements berücksichtigt, werden ihre Projekte erfolgreich abgeschlossen und Sie haben zufriedene Kunden.

Lohnt es sich, in die Initialisierungsphase von Projekten zu investieren?

Meine Erfahrung zeigt, dass mehr als 70 Prozent des Projekterfolges durch die korrekte und vollständige Initialisierung des Projektes sicher gestellt wird. Die restlichen 30 Prozent basieren auf den richtigen Entscheiden im Projektablauf und weiteren Faktoren. In unseren Projekten informieren wir immer plausibel und transparent, warum es sinnvoll und aus unserer Erfahrung ein Muss ist, in die Startphase eines Projektes zu investieren. Offensichtlich liegt es in der Natur des Menschen, Ressourcen möglichst lange zu sparen, um für allfällige negative Überraschungen und Schwierigkeiten gerüstet zu sein. Wenn aber die richtigen Massnahmen bereits in der Initialisierungsphase umgesetzt werden, ist Ihnen der Projekterfolg auf sicher.

Haben wir Ihre Interessen geweckt?

Über eine Kontaktnahme freuen wir uns!

Freundliche Grüsse

Ihr Team der Project System Engineering