

29.08.2010

Schritt 7 durch den Projektalltag

Projektplanung: PSP – PPL – AP und noch vieles mehr.... Manchmal planen wir uns zu Tode – oder?

„Einen Plan auszudrucken lohnt nicht, denn dann ist der schon wieder alt!“ So etwas höre ich von Projektleitern immer wieder.
Auf der anderen Seite: „Die Planung ist uns nicht detailliert genug. So kann ja wohl nicht gearbeitet werden!“ Das sagen viele Führungskräfte über eine Projektplanung.

Aber, was wird im Projekt denn so alles geplant:
Meilensteine, Projektstruktur, Termine, Abläufe, Arbeitspakete, Kosten, Ressourcen, uvm. .

Diese Planung soll immer detailliert vom Beginn eines Projektes bis zum Ende eines Projektes tagesaktuell und genau sein. Ist das denn mit vertretbarem Aufwand zu rechtfertigen oder zu leisten?

Schauen wir uns einmal die verschiedenen, üblichen Planungen an:

1. Meilensteine

Ist ein Projekt erst einmal beschlossen worden, stellt sich schnell die Frage nach einem Entwurf für den groben Terminablauf gemäß der Fragestellung: Bis wann haben wir das fertig? Es werden also grobe Meilensteine (Auf Basis des Produktentstehungsprozesses oder eines vergleichbaren Prozesses intern/extern) erstellt und durch erfahrene Mitarbeiter abgeschätzt. Diese Abschätzung ist so gut wie die Bekanntheit des Umfangs des Projektes und die Erfahrungheit der Mitarbeiter die schätzen.

2. Projektstruktur (nicht SAP)

Die anstehenden Aufgaben und Ziele eines Projektes werden heruntergebrochen in Teilaufgaben und ganz grobe Arbeitspakete. Das geschieht sehr früh im Projekt. In der Regel direkt nach der Beauftragung auf Basis der bekannten Aufgabenstellungen und der Zielvereinbarung/Projektauftrag/Lastenheft/Aufgabenbeschreibung, etc. Die abgeschätzten Meilensteine werden damit untermauert oder auch verworfen. Aber diese Planung ist ebenfalls noch sehr rudimentär.

3. Arbeitspakete und Termine

Werden die Arbeitspakete konkret mit Inhalt, Dauer und Aufwand geplant sowie verkettet, so erhält man aus der Projektstruktur eine terminliche Planung. Die Aufwände werden wiederum von Experten geschätzt.

4. Aus der Arbeitspaketplanung ergeben sich die Ressourcen und Kostenplanung. Der Aufwand den eine Ressourcen in den Arbeitspaketen in Arbeitsstunden oder –tagen hat, aufsummiert über die Projektlaufzeit, ergibt einen Ressourcenbedarf. Alle Ressourcenbedarfe in Summe den Ressourcenbedarf für das gesamte Projekt. Der Ressourcenbedarf multipliziert mit den Stunden- oder Tagessätzen ergeben dann die Personalkosten für den Kostenplan. Daneben werden selbstverständlich auch Investitionen, ggf. Musterkosten und Versuchswerkzeuge geplant und mit in die Kostenplanung aufgenommen.

Bernd Wolters
Kastanienweg 20
59597 Erwitte

BA64PM Bernd Wolters Kastanienweg 20 59597 Erwitte

Fon +49 (0) 2943 870 823
Mobil +49 (0) 151 575 63 818

wolters@basicsforpm.de
www.basicsforpm.de

Grundsätzlich gibt es neben der „Vorwärtsplanung“ auch noch die Rückwärtsplanung => vom Ende des Projektes (Termine oder Kosten) zum Anfang. Bekannt sind dort die Target-Costing und Target-Timing Methode, die aber ebenfalls unscharf sind.

Allen Planungen gemein ist, dass diese auf Abschätzungen basieren. Ein Projekt ist eben keine Katalogware, wo man Entwicklungs- und Produktionsaufwendungen ablesen kann.

Nun sind viele Unternehmen damit beschäftigt, die Abschätzungen zu verbessern, um eine bessere „Trefferquote“ zu erreichen. Über die sog. „Schätzmethode“ werden mehrere Experten zur Abschätzung des Aufwandes und der Dauer befragt und ein Mittelwert der Abschätzung zu Grunde gelegt. Das nimmt ein wenig die Unschärfe aus der Abschätzung heraus, verbessert aber den Gesamtplanungswert nur unwesentlich.

Meine Empfehlung bei diesem schweren Thema ist:

1. Stellen Sie eine Meilensteinplanung auf (oder verifizieren Sie bestmöglich eine vom Kunden vorgegebene Meilensteinplanung) auf Basis ihrer Experten und Ihrem Produktentwicklungsprozess sowie vergleichbarer Projekte (vorwärts oder rückwärts).
2. Lassen Sie ihre Projektteams immer nur eine Projektphase / einen Projektabschnitt in die Zukunft fein = detailliert planen und die weiteren Schritte grob skizzieren = eine rollierende Planung erstellen.
3. Lassen Sie einen Gesamtkostenplan für das Projekt erstellen und lassen Sie konsequent mit Änderungsmanagement arbeiten, um Kostenmehrungen intern/extern verursacht auf den Grund zu gehen.

Damit können Sie unnötigen Aufwand in eine detaillierte aber leider nur abgeschätzte Planung vermeiden und trotzdem noch rechtzeitig Gegenmaßnahmen veranlassen. Das Arbeiten mit diesem Vorgehen hat sich in der Vergangenheit als sehr pragmatisch und zielführend dargestellt.

→Oder wissen Sie schon genau, wo Sie in 26 Monaten am Montag gegen 13:00 Uhr im Urlaub sein werden??

Das Thema des nächsten Blogs wird sein: Kostenverfolgung oder verfolgen die Kosten mich?

Bernd Wolters
29.08.2010

Bankverbindung:
Volksbank Lippstadt
BLZ 416 601 24
Konto-Nr. 719 684 302

U-St.-ID: DE 60 871 195 321