

Thema

Projekt Management - Ordnungsverluste in Projekten, ein Ansatz zur Identifikation, Bewertung, Beobachtung, Beseitigung im traditionellen Projektvorgehen

Inhalt

1.	<u>EIN ÜBERBLICK / EINE EINFÜHRUNG</u>	1
2.	<u>GRUNDSÄTZLICHE INDIKATOREN FÜR EINEN PROJEKT-ORDNUNGSVERLUST</u>	2
3.	<u>MUSTER ZUR FEEDBACKLISTE, CHECKLISTE DER INDIKATOREN VON P-ORDNUNGSVERLUSTEN</u>	2
4.	<u>MAßNAHMEN ZUR VERMEIDUNG, ABSCHWÄCHUNG, BESEITIGUNG VON P-ORDNUNGSVERLUSTEN</u>	3
5.	<u>AUFSTELLUNG WEITERER, MIR BEKANNTEN, INDIKATOREN VON P-ORDNUNGSVERLUSTEN (S. PKT. 2)</u>	4

1. Ein Überblick / eine Einführung

Als Ordnungsverluste in Projekten bezeichne ich Schwachstellen/Störungen in der laufenden Projektarbeit, deren Ursachen meist in der Projektarbeit selbst liegen. Projekt(P)-Ordnungsverluste, sind der ‚Sand im Getriebe‘ der Projektarbeit. Sie verhindern eine effiziente P-Arbeit. Diese Störungen werden häufig zuerst im Projektteam selbst wahrgenommen. Meist verstärken sich P-Ordnungsverluste zu Projektverzögerungen/-verzerrungen, die ggf. bis zu einem Projektabbruch führen können. P-Ordnungsverluste werden bisher im Risikomanagement eines Projektes kaum oder gar nicht betrachtet. Deshalb ist, nach meiner Überzeugung, eine Identifikation, Betrachtung und Bewertung von P-Ordnungsverlusten über deren Indikatoren in Projekten eine Aufgabe des Projekt Management(PM) und des gesamten Projekt Teams (PT), z.B. als eine gesonderte Position im Risikomanagement, z.B. als Punkt ‚P-Ordnungsverluste‘ zu führen.

- Für die Identifizierung, Beobachtung, Bewertung der Indikatoren der P-Ordnungsverluste sind **Feedbackbogen** und **Checkliste** probate Mittel(s. Pkt. Muster zur Checkliste). Der Feedbackbogen wird zur Identifikation der Indikatoren, die Checkliste zur Beobachtung/Bewertung der P-Ordnungsverluste, eingesetzt.
- Das **gesamte Projektteam** ist zur Wahrnehmung möglicher / tatsächlicher P-Ordnungsverluste zu **sensibilisieren**. Dies hilft dem gesamten Team schneller in die Performing Phase zu kommen bzw. diese zu halten.
- Eine **Maßnahmenliste** dient der Bestimmung/Zuweisung von Abschwächungs-/Vermeidungs-/Beseitigungsmaßnahmen bezüglich der P-Ordnungsverluste/Störungen.
- Als **Kenngößen (KPI-P)** der Auswirkungen von P-Ordnungsverlusten/Störungen im Projekt sollten die Earned Value Indexe **CPI**(Cost Performing Index) und **SPI**(Schedule Performing Index) dienen.
- Die Beobachtung, Bewertung von P-Ordnungsverlusten sollte als eine **Projekt-Risikoposition** im **Risikomanagement** vom Projekt Management geführt werden.

In der agilen Projekt Vorgehensweise (Scrum) ist ein Prozess etabliert, in dem P-Ordnungsverluste/ -Störungen wahrgenommen und bewertet werden – die Retrospektive. Diese wird vom Scrum Master initiiert, durchgeführt. Sie begleitet jeden Sprint. In der Retrospektive werden täglich die Schwachstellen im Sprint-Fortschritt besprochen und Maßnahmen zur Beseitigung, Vermeidung festgelegt und überwacht. Ohne eine Retrospektive im Scrum würde ein Team in den kurzen Sprintphasen die täglich notwendige Performance einbüßen.

In der traditionellen Projektvorgehensweise gibt es eine adäquate Methode bisher nicht. Hier wird über das periodischen Projekt-Controlling (z.B. wöchentlich) und das Risikomanagement gesteuert.

2. Grundsätzliche Indikatoren für einen Projekt-Ordnungsverlust

Als grundsätzliche Indikatoren der Projekt-Ordnungsverluste verstehe ich diejenigen Projektmerkmale, die von den meisten / einer signifikanten Mehrzahl der Teammitglieder als störend, Effizienz verheerend empfunden werden. Wahrgenommen werden diese Indikatoren als eine ‚Dauerstörung‘ mit Verstärkungspotential. Diese Indikatoren entstehen in der laufenden Projektarbeit aus dem Projekt selbst. Je nach der Art der Projekte werden dies sehr unterschiedliche Indikatoren sein.

Grundsätzliche Indikatoren für P-Ordnungsverluste können, z.B. in der traditionellen P-Vorgehensweise, alle Projektphasen, alle Projektmanagementphasen und auch alle Projekt Steuerungs-/Managementgruppen betreffen, bzw. diese beeinflussen.

Projektphasen: z.B. Beauftragung, Planung, Spezifikation, Prototyp/Muster, Entwicklung, Test, Vorserie, Produktionseinführung (je nach Projektauftrag).

Projektmanagementphasen: Initiierung, Planung(Plan), Ausführung(Do), Überwachung(Check) & Steuerung(Act), Abschluss.

Projekt Steuerungs-/Managementgruppen: Integration, Inhalt/Umfang, Termine, Kosten, Qualität, Personal, Kommunikation, Risiken, Beschaffung, Stakeholder (nach pmi.org).

Einige erste konkrete Indikatoren könnten sein(s. weitere Pkt. 5):

- viele wiederholende Workshops zum gleichen Thema
- Projektmitarbeiter werden häufig, wiederholend unter 'externen' Gründen kurzfristig in andere Projekte abgezogen oder wechseln selbst
- Ton der Projekt-Kommunikation(mail, etc) verschärft sich, es sind erste Persönlichkeits verletzende öffentliche Äußerungen wahrnehmbar
- Projekt(um)planungen werden Teil der ständigen Arbeit
- Aktuelle Projektsituation ist vielen P-Mitarbeitern unklar/ nicht transparent
- Steigende gegenseitige Rückfragen zu konkreten Umsetzungszielen und Anforderungen
- Nacharbeiten nehmen zu

P-Ordnungsverluste können zeitlich begrenzt auftreten, z.B. durch und während Unternehmens Restrukturierungen. Solche Ordnungsverluste sind nicht im Projekt verschuldet, können meist auch nicht im Projekt selbst behoben bzw. vermieden werden. Diese sind demnach nicht als Projektordnungsverluste, sondern explizit als Projektrisiken zu führen/zu managen. Diese Indikatoren selbst sind allerdings u.a. auch im Projekt, als auch übergreifend/außerhalb des konkreten Projektes wahrnehmbar.

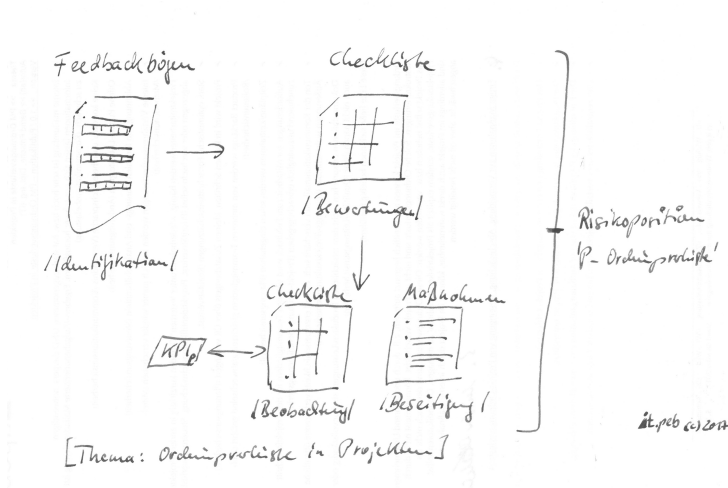
3. Muster zur Feedbackliste, Checkliste der Indikatoren von P-Ordnungsverlusten

Um überhaupt P-Ordnungsverluste wahrzunehmen, ist eine Sensibilisierung im P-Team notwendig. Im ersten Schritt geht dies am Besten in periodischen Projekt Gesprächen oder/und über Feedbackbögen außerhalb des P-Controlling. Meine empfohlene Strukturierung eines Feedbackbogens sollte auf die o.g. ‚Projekt Steuerungs-/Managementgruppen‘ bezogen und auf eine oder zwei der ebenfalls o.g. ‚Projektmanagementphasen‘ eingegrenzt sein.

Auf keinen Fall sind Bezüge auf Personen/-gruppen aufzunehmen!

Im zweiten Schritt ist aus den erkannten P-Störungen eine Checkliste zu entwickeln, die die Beobachtungen aus dem Feedbackbogen aufnimmt und um eine qualitative Bewertung der Störung/des P-Ordnungsverlustes bezogen auf das gesamte Projekt vornimmt. Die Bewertungen/Qualitäten der Störungen könnten sein: zufällig/unerheblich, periodisch/moderat, dauerhaft/belastend.

Im dritten Schritt sollten die Störungen =dauerhaft/belastend über entsprechende Maßnahmen abgeschwächt, beseitigt werden. Die Schritte 2 und 3 könnten diese Qualitäten in einer o.g. vorgeschlagenen Risikoposition des Projektes geführt werden.



4. Maßnahmen zur Vermeidung, Abschwächung, Beseitigung von P-Ordnungsverlusten

Die Maßnahmen zur Vermeidung, Abschwächung, Beseitigung von P-Ordnungsverlusten müssen die Gesamtleistung im Blick haben und in der Wirkung **nachhaltig** sein. Die beste Lösung ist immer, wenn die Maßnahmen im P-Team gefunden und umgesetzt werden. Dies führt an ehesten zu einer Lösung. Im Falle einer Lösungsfindung durch Dritte (außerhalb des Projektes) ist eine 100% Transparenz und Vertrauen notwendig. Sollten in diesem Zusammenhang Maßnahmen ausgelöst werden, die nicht mit den Projektzielen übereinstimmen, werden sich die Störungen nachhaltig nicht lösen lassen.

Generell können die u.g. kleineren Maßnahmen folgenden Gruppen zugeordnet werden und helfen, diese konkreten P-Störungen zu beheben:

Die Kommunikation

- Auf eine Allgemeinverteilung ,unwichtiger' Informationen verzichten, diese in einer gesonderten Form aufbereiten.
- Erreichte Meilensteine und unmittelbar nächste Ziele, Vorgehen offen kommunizieren.

Die Mittel-/Methodenakzeptanz

- Im Projekt geeignete Weiterbildungen bzw. einen Know-How Transfer anbieten/etablieren.
- Gefundene Lösungen im Projekt transportieren und öffentlich im P- Team würdigen.

Die Aufgabenzuordnung

- Kernaufgaben adäquat besetzen oder ausschreiben.

Die Projekttransparenz

- u.a. auch die internen/externen P-Verflechtungen in das P-Controlling und die P-Informationen einbeziehen.

Die Personalführung

- gegenseitige Wertschätzung, Fehlertoleranz im P-Team entwickeln.

5. Aufstellung weiterer, mir bekannten, Indikatoren von P-Ordnungsverlusten (s. Pkt. 2)

- Stark optimistische Fortschrittseinschätzungen (Realitätsverlust)
- Projektbeteiligte zweifeln Projekterfolg an (Ergebnisunsicherheit)
- Wesentliche Projektinformationen werden lückenhaft/zu spät wahrgenommen, interne mailumfang ist sehr hoch bzw. hat stark zugenommen UND die pers. notwendigen Informationen lassen sich nur schwer herausfiltern. Ergebnis-/Aufgabenorientierte Mailadressierung ist zu schwach. (Kommunikationsbelastung)
- Projektionsverluste im Termin-, Aufgaben- und Ergebnisverständnis. Kontroversen in Videokonferenzen (Kommunikationsunsicherheit)
- Zeitpläne/Zeitraumen werden selten eingehalten (Planungsunsicherheit)
- Keine korrekte/ unsichere Fachsprache (Verständnis-/Kommunikationsunsicherheit)
- zunehmende Entscheidungsunsicherheit der Projektleitung (Kompetenzunsicherheit)
- Ablehnung von formalen Planungs- und Analysehilfsmitteln (Steuerungsunsicherheit)
- Interne Verfahrensverbesserungen werden zeitlich immer wieder verschoben (Mittel-/Methodenunsicherheit)
- Projekt wird in kleinen Schritten, kleinen Zusatzbudgets über CR verlängert (Planungsunsicherheit)
- Product Backlogs werden von mehreren Teammitgliedern gleichzeitig/abwechselnd geführt (Ziel-/Rollenunsicherheit)
- Aufforderungen zur Mitarbeit/zum Feedback wird von den Teammitgliedern für den Projektfortschritt zunehmend unzulänglich erbracht/gegeben (Projekt-/Leistungsidentifizierungsverlust)
- Dokumentationen entsprechen nicht dem tatsächlichen Produkten/Leistungen, sind unvollständig oder auch nicht handhabbar (Qualitäts-/Leistungsunsicherheiten)
- P-Aufwände werden lückenhaft/unvollständig erfasst (unklare Projektkultur)
- P-Team und Rollen sind bei Änderungen im Projekt nicht sofort Allen bekannt (Kommunikationsdefizit)
- Ziel-/Aufgabenstellungen werden von den Leistungsträgern nicht verstanden/nicht antizipiert
- Projektauftrag liegt nicht schriftlich bestätigt vor (Unsicherheit im Projektvorgehen)
- Projektstruktur ist unklar/unglücklich aufgesetzt worden
- Projektverantwortung / Projektrollen sind im P-Team nicht transparent
- Projekt Controlling wird sehr grob bzw. sehr sporadisch vorgenommen, es ist keine Methodik erkennbar
- Change Request wird nicht/ werden nur sporadisch in der Änderungssteuerung eingesetzt

