

Projekte – Planung - Pünktlichkeit

von Klaus G. Weidner

Natürlich hätte die Überschrift „Projekte, Planung, Einhaltung von Fertigstellungsterminen“ heißen müssen, aber das klingt ein wenig sperrig, finden Sie nicht? Wenn ich Sie also nur mit dieser fetzigen Überschrift verlockt habe, diesen Artikel herunterzuladen, dann hören Sie eben zu Lesen auf und löschen ihn wieder.

Gut – Sie lesen noch!. Das gibt mir Gelegenheit, Ihnen etwas über Sinn und Unsinn von Planungen zu erzählen. Alte Hasen werden Ihnen bestätigen, dass man noch so sorgfältig planen kann – Irgendetwas geht schief! Wer deswegen allerdings zu dem Schluss kommt, Planung wäre sinnlose Zeitverschwendung, denkt sehr naiv.

Was die Erzählungen der alten Hasen¹ über Fehlplanungen angeht, bitte ich Sie zu bedenken, dass glatt gelaufene Projekte kaum gute Geschichten abgeben, Katastrophen² hingegen schon. Solche Erzählungen mögen spannend und lustig sein – statistisch relevant sind sie nicht.

Ja, auch bei sorgfältiger Planung kann *Etwas* schiefgehen, aber ohne Planung geht wahrscheinlich fast *Alles* schief. Ich halte Nichts von dem Plan: „Nun fangen wir erst einmal an, der Rest wird sich dann schon finden.“ Das habe ich tatsächlich einmal hören müssen, gefolgt von einer chinesischen³ Weisheit über Flüsse, die man erst dann überqueren könne, wenn man sie erreicht habe.

Um in dem Bild von der Flussüberquerung zu bleiben:

Der Planer wird sich erst einmal eine Karte besorgen und über Furten und Wasserstände informieren. Bei seinem Weg zum Fluss wird direkt auf eine geeignete Furt zusteuern und hinübergehen.

Der Andere wird den Fluss irgendwo erreichen, eine Weile hin- und herlaufen und etwas finden, was nach Furt aussieht, aber leider in der Mitte 3,50 m tief ist. Hat er dann halb ersoffen doch das andere Ufer erreicht, triumphiert er darüber, dass er gar keine Karte gebraucht hat.

Falls es Ihnen bis jetzt noch nicht aufgefallen ist: ich bin *für* Planung, allerdings für eine, die diesen Namen auch verdient! Sie beginnt mit dem Sammeln von Informationen, eben „Planungsgrundlagen“. Wenn die nicht stimmen oder unrealistisch bewertet werden, braucht man sich über spätere Probleme nicht zu wundern. Unrühmliche Beispiele gibt es genug. Lesen Sie einfach die Zeitungen oder schauen Sie sich die Nachrichten an, dann werden Sie immer wieder Berichte über öffentliche Großprojekte finden, bei denen Kosten und Projektdauer um ein mehrfaches gegenüber der ursprünglichen Planung überschritten werden. Als Ursache stellt sich regelmäßig heraus, dass Informationen überhaupt nicht eingeholt oder grob geschönt wurden.

Wie umfangreich die Planung sein muss, hängt selbstverständlich von der Größe des Projekts, z.B. von der Anzahl der Beteiligten, der Dauer und dem finanziellen Aufwand ab. Die Planung des Projekts „Beschaffung von 10 Postwertzeichen“ wird - mit Recht - eher bescheiden ausfallen. Es wird da wohl weder Netzplan noch Organigramm geben, aber dennoch ist sogar da ein Minimum an Planung nötig: Wenn man einfach losfährt⁴ und die Post genau zu Beginn der Mittagspause erreicht, hat man versäumt, die nötigen Informationen (macht die Post Mittagspause, wenn ja wann) einzuholen und konnte darum Abfahrtszeit und die Dauer nicht planen.

Übrigens mag es pingelig⁵ wirken, selbstverständliche Kleinigkeiten im Projektplan zu regeln, aber sie können ernsthaften Ärger verursachen; ein fehlender Schlüssel oder ein unbekanntes Passwort haben tatsächlich schon zu unnötigen Verzögerungen führen, die sich bei engem Zeitplan böse auswirken.

Noch ein Wort⁶ zum Thema Sicherheitsreserven. Wie oben schon erwähnt: Irgendetwas wird nicht so laufen, wie ursprünglich geplant; je unsicherer die Planungsgrundlagen sind, um so eher muss man damit rechnen. Damit sich nicht jedes Problem zur Katastrophe auswächst, sollte man dringend Zeit- und Budgetpuffer einplanen. Wer aber von diesen Puffern erfährt, sollte man sich gut überlegen. Ich brauche Ihnen doch wohl nicht zu sagen, was passieren wird, wenn Sie einem Mitarbeiter sagen: „Ihr Projektteil sollte bis zum 15.08. abgeschlossen sein, aber es macht auch nicht viel aus, wenn es einen Monat länger dauert.“

1 ich zähle mich selbst dazu, zumindest was das „alt“ angeht...

2 meist vom Erzähler knapp verhindert

3 Es kann auch eine indische oder indianische Weisheit gewesen sein.

4 oder im Rahmen des Umweltschutzes: geht

5 für Nicht-Rheinländer: überkorrekt, kleinkariert

6 das sagt man halt so, auch wenn dann ziemlich viele Worte folgen

So! Nicht, dass jetzt Alles geschrieben habe, was mir zum Thema „Planung“ einfällt, aber ich hatte ja auch noch Etwas zur „Pünktlichkeit“, also zur Einhaltung von Fertigstellungsterminen, angekündigt.

Die Notwendigkeit von Zeitpuffern habe ich bereits erwähnt, aber dabei mehr an die Auswirkungen während des Projekts gedacht. Ich möchte Ihnen aber noch mit zwei Gedanken zum Fertigstellungstermin mitgeben.

Da wäre einmal Tatsache: Wenn ein Projekt für abgeschlossen *erklärt* wird, bedeutet das noch nicht, dass es auch abgeschlossen *ist*

Damit meine ich nicht, dass da manchmal schlicht und ergreifend gelogen wird, obwohl so etwas tatsächlich schon passiert sein soll... Was ich meine, ist der *Projektnachlauf*, der, wie es scheint, Vielen unbekannt ist. Das Projekt ist eben *nicht* abgeschlossen, wenn die Software eingespielt, die Maschine aufgestellt oder der Schlüssel zum neuen Lager feierlich übergeben wurde, sondern erst, *wenn der Tagesbetrieb reibungslos läuft*

Mitarbeiter müssen sich an neue Geräte, Software oder Abläufe gewöhnen, es stellt sich heraus, dass doch eine Kleinigkeit vergessen wurde, es sind noch Feinjustierungen nötig – all das belastet den Betrieb eine Weile lang. *Wie* lang, hängt davon ab, wie gut man auf diesen Nachlauf vorbereitet ist. Sieht man für die Nacharbeiten keine Kapazität vor, kann die Nachlaufphase sehr lange dauern und aus dem Projekt eine ewige Baustelle machen.

Natürlich kosten die Kapazitäten¹ für den Nachlauf Geld, das unangenehmerweise in der Projektkalkulation auftaucht, wogegen die Kosten, die durch Probleme im späteren Betrieb verursacht werden, schwer vorherzusagen sind und darum lieber gleich ignoriert werden. Auf diese Weise kann man leicht den Euro ausgeben, um den Cent zu sparen².

Der zweite Gedanke befasst sich damit, wie wichtig eigentlich der Fertigstellungstermin tatsächlich ist. Es gibt sicher Projekte, bei denen exakte Einhaltung des Termins unbedingt nötig ist. Wenn z.B. ein Umzug³ nicht rechtzeitig durchgeführt wird, kann das extrem teuer werden. Da akzeptiert man lieber, dass am Stichtag eben noch nicht alle Möbel beschriftet sind und manche im falschen Raum landen.

Es gibt auch Projekte, die aus gutem Grund unter Zeitdruck durchgeführt werden müssen. Das ist oft der Fall, wenn die Leistung den Kunden gegenüber direkt betroffen ist und die Gefahr besteht, dass sie zum Wettbewerb abwandern.

Hat sich aber Jemand einen Fertigstellungstermin „von der Gardinenstange geschossen“ und setzt dann (ohne dass es sachlich gerechtfertigt wäre) die Betroffenen unter enormen Druck, diesen Termin auch einzuhalten, dann ^{***4}

Wenn Sie nun auf die Idee kommen, dass ich als Projektleiter so Etwas schon mitgemacht habe, liegen sie völlig richtig! OK – wer mit sinnlosem Stress nicht umgehen kann, sollte sich besser einen anderen Beruf suchen⁵, aber was mich enorm ärgert ist, dass man in solchen Fällen *gezwungen* ist, zweitklassige Arbeit abzuliefern. Wenn nicht genügend Zeit für die Planung zur Verfügung steht, treten bei der Durchführung des Projekts (vermeidbare!) Probleme auf und die erwähnte Nachlaufphase wird unnötig lang.

Man kann erst dann sinnvoll über einen Termin sprechen, wenn genügend Informationen vorliegen und der Aufwand tatsächlich abschätzbar ist. Was Softwareprojekte angeht, kann ich Ihnen (natürlich ohne Garantie) sogar eine Formel nennen: Einschätzung des Programmierers * 2 + 50%.

© Klaus G. Weidner 2014

Nicht-kommerzielle Veröffentlichung bei Angabe der Quelle gestattet

- 1 Der Doppelsinn „Kapazitäten = „besonders gutes Fachpersonal“ oder „Zeit, Geräte und Geld“ ist durchaus beabsichtigt.
- 2 In der Originalversion dieses Spruchs stand, glaube ich, etwas von „Heller“ und „Gulden“, aber ich bin mir nicht sicher, ob das heute noch Allen geläufig ist und habe entsprechend umformuliert.
- 3 Gemeint ist der Umzug eines kompletten Lagers oder sogar Unternehmens – ich war an beidem beteiligt und habe es als sehr spannend – und enorm stressend erlebt!
- 4 Setzen Sie bitte hier Ihre Lieblingsflüche ein.
- 5 obwohl ich auch nicht sagen kann, welchen