buckstay

Partner für wichtige Projekte

Projektsteuerung: Die „rechte Hand“ der Projektleitung

Die Projektsteuerung umfasst alle Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Projekt termin-, kosten- und qualitätsgerecht abzuschließen. Sie prüft, steuert oder koordiniert diese über alle Projektmanagementdisziplinen und Fachbereiche hinweg. Kurz gesagt: „Die Projektsteuerung sorgt dafür, dass der Laden läuft.“ Damit eine Projektsteuerung erfolgreich umgesetzt werden kann, sind u. a. die folgenden Voraussetzungen wichtig:

- Vorliegen von Projektzielen des Auftraggebers (AG) mit Aussagen zu den Dimensionen Termine, Kosten und Qualität (inkl. Priorisierung dieser Dimensionen)
- Zeitnahe Erfassung und Bereitstellung der wesentlichen Kennzahlen
- Lernfähigkeit als Teil der Unternehmenskultur: Verbesserung der Abläufe auf Basis von Fehleranalysen (z. B. Anwendung von Lessons-Learned-Workshops)

Die Projektsteuerung folgt einem permanenten Regelkreis (siehe **Abbildung 1**), der einem typischen Management-Prozess entspricht: Laufender Soll/Ist-Abgleich und Gegensteuern bei Abweichungen bzw. Anpassung der Planung. Die Projektsteuerung fungiert in der Regel als Stabsstelle und ist die „rechte Hand“ der Projektleitung, an die sie üblicherweise berichtet. Typische Leistungen umfassen u. a.:

- Projektplanung (Projektphasen, Arbeitspakete, Meilensteine)
- Project Controls (Termine, Kosten und Leistungen)
- Risikomanagement
- Dokumentenmanagement
- Schnittstellenmanagement und Leistungssteuerung (intern und extern)
- Änderungs- und Entscheidungsmanagement
- Vertrags- und Nachtragsmanagement
- Kommunikation und Berichtswesen

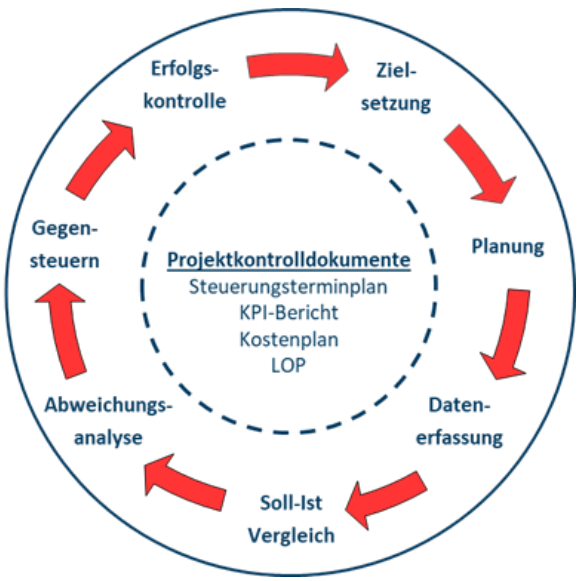


Abbildung 1: Regelkreis der Projektsteuerung

Project Controls

Dieser Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über einige der wichtigsten Instrumente zur Sicherung des Erreichens der Projektziele (auch „Project Controls“ genannt), die zum festen Instrumentarium von Buckstay gehören.

Ampelcontrolling

Als bewährtes Instrument für alle Steuerungsaktivitäten sollte die so genannte Ampelsteuerung angewendet werden. Basierend auf den drei Ampelphasen rot, gelb und grün wird visualisiert, in welchem Zustand sich ein Arbeitspaket gerade befindet. Vereinfacht bedeutet grün, dass alles im Plan ist, gelb, dass signifikante Planabweichungen zu befürchten sind und rot, dass eine Zielerreichung nicht mehr möglich erscheint.

Key Performance Indicators

Die Verwendung von geeigneten Key Performance Indicators (KPIs) ist während eines Projekts von entscheidender Bedeutung. Ohne die Festlegung und Verfolgung von KPIs ist es schwierig zu erkennen, wie das Gesamtvorhaben auf dem Weg zu seinen Zielen vorankommt. Diese KPIs sind projektspezifisch in Abstimmung mit dem AG zu entwickeln. Sie werden nach Möglichkeit auf den SMART-Prinzipien basieren (Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time-bound). Buckstay verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Entwicklung und Anwendung von KPIs zur Steuerung von Großprojekten.

Kostenkontrolle

Zur Kostenkontrolle und Budgetverwaltung werden alle relevanten Daten zentral erfasst, um Berichte und Vorschauen zu erstellen und den Kosten- und Abrechnungsstand jedes Vertrags jederzeit im Blick zu haben. Aus den Eingangsdaten wird ein Soll erstellt, das das Projektbudget und die Mittelabflussplanung umfasst. Dieses Soll wird kontinuierlich mit den Ist-Werten (Kosten und Mittelabfluss) abgeglichen, um Abweichungen sofort zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Die Robustheit der Kostenkontrolle kann durch eine Verknüpfung mit dem Terminplan verbessert werden.

Arbeitspakete, Meilensteine und Projektstrukturplan

Als die wesentlichen Planungseinheiten des Projektmanagements gelten die Arbeitspakete und Meilensteine. Sie stehen im Mittelpunkt aller Steuerungsaktivitäten. Sie werden in einem definierten Zyklus hinsichtlich der Termine, der Qualität, der Kosten und der eingesetzten Ressourcen verfolgt. Die inhaltliche Steuerung der Arbeitspakete erfolgt durch die Arbeitspaketverantwortlichen. Diese steuern eigenverantwortlich auf Grundlage der mit der Projektleitung abgestimmten Planung. Wenn wesentliche Abweichungen von der Soll-Planung absehbar werden, wird das Problem an eine übergeordnete Ebene eskaliert. Zur Visualisierung wird neben der Meilensteintrendanalyse (siehe **Abbildung 2**) vor allem der Projektstrukturplan (PSP) genutzt.

Während die Meilensteintrendanalyse vor allem eine Sicht auf das gesamte Projekt ermöglicht und damit für Außenstehende aufschlussreich ist, bietet sich der PSP eher für die detaillierte Sicht auf Arbeitspaketebene an. Im PSP wird der Status der einzelnen Arbeitspakete mit Ampeldarstellungen gekennzeichnet. Gegebenenfalls werden dort ebenfalls Problemreports angezeigt. Damit wird der PSP zu einer wichtigen Grundlage für die tägliche Arbeit der Projektsteuerung.

Für eine detailliertere Beschreibung der Terminplanung kann der Buckstay-Beitrag „Terminplanung in Großprojekten“ herangezogen werden.

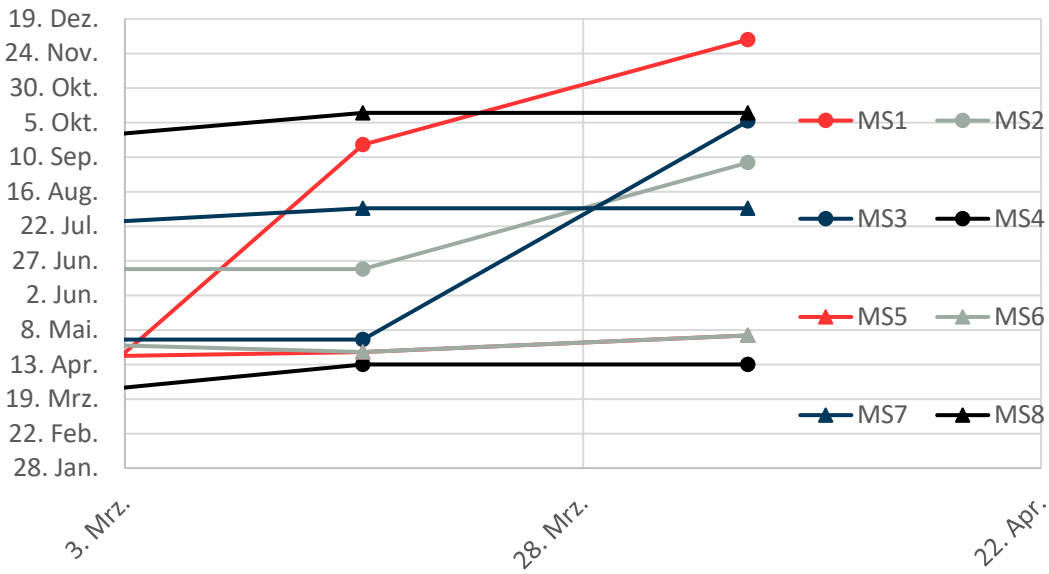


Abbildung 2: Beispielhafte Meilensteintrendanalyse

Status-Review der Project Controls

Regelmäßige Überprüfungssitzungen des Projektstatus sind ein wesentlicher Baustein der Project Controls. Sie helfen, das bisher Erreichte zu beurteilen und mit den geplanten Aktivitäten zu vergleichen. Sie ermöglichen, aktuelle Problem- und Projektrisikobereiche zu bewerten und kritische Projektinformationen mit schnellem Feedback zu kommunizieren. Die Review-Sitzungen folgen dem regelmäßigen Turnus des Besprechungskalenders.

Kommunikation und Berichtswesen

Als weitere Kernelemente der Projektsteuerung greifen wir in diesem Beitrag die Themen Kommunikation und Berichtswesen heraus, die insbesondere bei großen und komplexen Anlagenbauprojekten wichtig sind.

Kommunikationsstruktur

Der Kommunikation kommt in der Projektarbeit eine Schlüsselrolle zu. Eine effektive und zielgerichtete Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt. Damit dieser Austausch reibungslos funktioniert, erstellt der Auftragnehmer (AN) im Rahmen der Startphase in Abstimmung mit dem AG einen Kommunikationsplan inkl. Besprechungskalender.

Hierbei werden sämtliche Kommunikationswege und -flüsse innerhalb des Projektes und zu den externen Stakeholdern identifiziert und dokumentiert.

Die folgenden Ziele sollen durch die Kommunikationsplanung erreicht werden:

- Geregelter Austausch von Informationen im Rahmen von festgelegten Routinen (z. B. Regelmeetings auf der Grundlage von Besprechungskalendern)
- Optimierung des Informations- und Kommunikationsflusses
- Etablierung einer zielgerichteten Kommunikation und Minimierung einer ungesteuerten „Kommunikationsflut“
- Schaffung von Transparenz und Klarheit im Projekt

Berichtswesen

Aufgabe des Berichtswesens ist es, den Stand und die Ergebnisse der Projektarbeit zu festgelegten Stichtagen zu dokumentieren und diese Dokumente so zu verteilen, dass jeder Projektbeteiligte genau die von ihm benötigten Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Aufbereitung vorliegen hat. Dadurch liefert das Berichtswesen die Datenbasis für die Project Controls und für die Projektsteuerung. Ein typisches grafisches Werkzeug zur Darstellung des Projektstatus ist die eine Fortschrittskurve, die in **Abbildung 3** beispielhaft dargestellt ist.

Ihre besondere Bedeutung erhalten Projektberichte durch ihre Funktion als Entscheidungsgrundlagen. Häufig setzt die Freigabe von Phasen oder Ressourcen eine positive Beurteilung der letzten Berichte durch die Entscheider voraus.

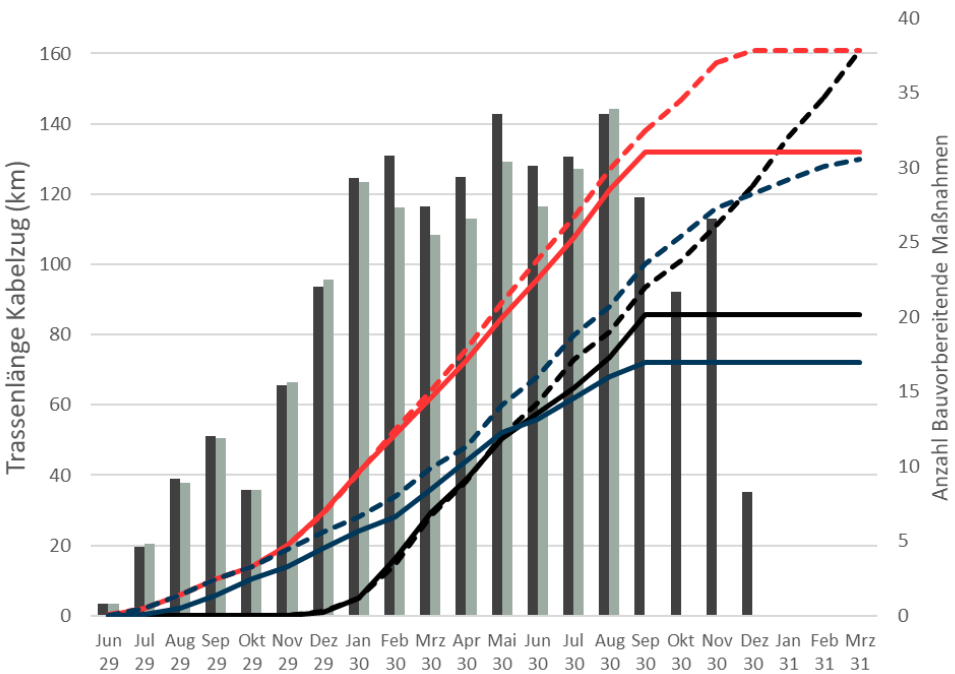


Abbildung 3: Beispielhafte Fortschrittskurve (Stromnetzprojekt)