

Helmut Berger

Balancierte Projekte Projektmanagement mit dem Projektcockpit

Der Projektmanager ist Unternehmer auf Zeit – dieser Spruch ist ein Gemeinplatz, sein Ursprung nicht mehr auszumachen.

Ein Unternehmer führt nicht Anordnungen aus, ein Unternehmer trifft Entscheidungen. Dazu benötigt er möglichst präzise Informationen über die Situation und die Entwicklung des Systems relevanter Unternehmensumwelten in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie Klarheit über seinen Entscheidungsspielraum.

Bisher war es üblich, dass Management-Entscheidungen primär auf Wirtschafts- bzw. Finanzdaten gegründet wurden. Natürlich sind diese Daten erst einige Zeit nach dem Ende des Geschäftsjahres vollständig verfügbar und ausgewertet, weshalb Entscheidungsgrundlagen so gut wie immer Daten aus der Vergangenheit waren. Im Zuge einer ständig dynamischer werdenden Veränderung von Produkten, Technologien, Märkten und nicht zuletzt

der Gesellschaft und ihrer Gesetze ist das aus der Vergangenheit entwickelte Trendszenario von ständig abnehmender Treffsicherheit.

Neue, umfassendere Datensysteme wurden geschaffen, die zwangsläufig relativ weit zurückgreifenden Finanzkennzahlen, wie beispielsweise der ROCI (Return On Capital Invested), durch weitere Dimensionen ergänzt. Meist finden sich hier die Kundenzufriedenheit, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Qualität der Prozesse; manchmal auch als fünfte Dimension das Know-how im Sinne der lernenden Organisation. Noch nicht explizit einbezogen worden ist bisher die Unternehmenskultur.

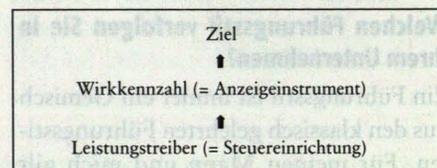
Dynamik ist in Projekten nichts Unge- wöhnliches, Dynamik ist ein Kennzeichen!

Für das Management von Unternehmen haben Robert S. Kaplan und David P. Norton die Balanced Scorecard mit den genannten Dimensionen beschrieben. In

Anlehnung an die pm-Baseline von Projektmanagement Austria sprechen wir bei der Einbeziehung unterschiedlicher Dimensionen in den Projektmanagement-Prozess von der Project Scorecard.

Die Leistungsfähigkeit einer solchen Project Scorecard geht über das Messen von Projektmanagement-Performance weit hinaus: Erst das Installieren eines Projektcockpits mit Anzeigeelementen, Steuereinrichtungen und transparenten Wirkungszusammenhängen versetzt den qualifizierten Projektmanager in die Lage, in Turbulenzen sicher zu navigieren.

Die Wirkzusammenhänge zwischen den Ebenen im Project Scorecard lassen sich folgendermaßen darstellen:



Beim Aufbau des Projektcockpits gehen wir in umgekehrter Richtung vor:

1.

Definition von mindestens 2 Projektzielen für jede Dimension (Bild 1)

Voraussetzung: Definierte Unternehmensziele und Unternehmensstrategie in allen die Project Scorecard betreffenden Dimensionen

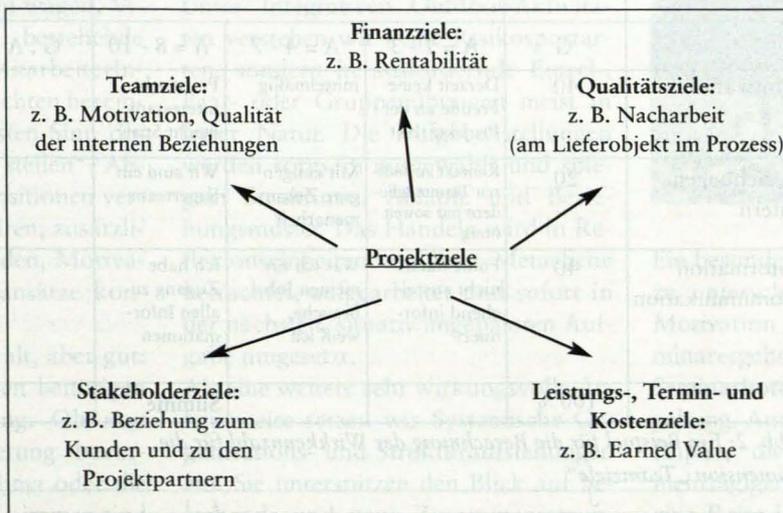


Abb. 1: Projektziele in 5 Dimensionen

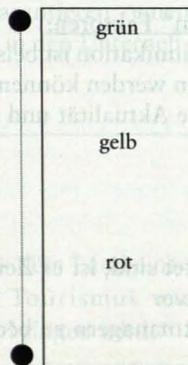
2.

Festlegen eines Zielerreichungsmaßstabes
Zum Beispiel die Dimension Teamziele:

Summe größer 800:

600 < Summe < 800

Summe kleiner 600:



3.

Ermittlung von mindestens 1 Wirkkennzahl pro Projektziel (Bild 2)

Finanzkennzahlen, z.B. Umsatzrendite
(Projektgewinn/Projektumsatz)

Der Umsatz ist die Summe der Erlöse, auch Zinserlöse etc., der Gewinn ist Projektumsatz – Summe der Projektkosten)

Qualitätskennzahlen, z.B. für den PM- Prozess

(Detaillierung und Vollständigkeit der Projektplanung, Anzahl und Umfang der Planänderungen, Qualität der Projektdokumentation, jeweils bezogen auf die Komplexität des Projekts)

Die Earned-Value-Analyse geht von einer Korrelation von Projekt - Leistungsfortschritt und Projektkosten aus und setzt Abweichungen vom Terminplan und Kostenplan in Bezug zur Leistungsplanung.

Kennzahlen, die Zufriedenheit messen, Kundenzufriedenheit z.B. über Prämien und Pönalen, aus Häufigkeit und Intensität von Kommunikation, durch standardisierte Befragung. Teamziele z.B. wie im Bild 2

4.

Gewichtung der Wirkkennzahlen (Abb.2)

5.

Herstellen des Bezuges Wirkkennzahl – Maßzahl der Zielerreichung (Bild 2)

Ziel	Gewicht	Ausprägung			Produkt
		A = 1 - 3	A = 4 - 7	A = 8 - 10	
Motivation	40	Derzeit keine Freude an der Projektarbeit	mittelmäßig	Pr. ist sehr interessant, macht Spaß	
Beziehungen intern	20	Kontakt zu anderen Teammitgliedern nur soweit nötig	Mit einigen gute Zusammenarbeit	Wir sind ein Superteam	
Information Kommunikation	40	Fühle mich nicht ausreichend informiert	Was ich für meinen Job brauche, weiß ich	Ich habe Zugang zu allen Informationen	
	100%			Summe	

Abb. 2: Ein Beispiel für die Berechnung der Wirkkennzahl für die Dimension „Teamziele“

6.

Auswahl der Leistungstreiber
Einfacher bei den betriebswirtschaftlichen Wirkkennzahlen:

Leistungstreiber für die Umsatzrendite sind Gewinerhöhung (= Mehrpreis), Umsatzsteigerung durch gut bezahlte Mehrleistung und Kosteneinsparungen

(= weniger Ressourcenverbrauch), aber auch Zinserträge an Stelle von Zinsaufwänden. (Das unterstreicht die Wichtigkeit der Zahlungsstromplanung!)

Nicht wirklich schwieriger bei den „weichen“ Faktoren:

Leistungstreiber für Information und Kommunikation ist beispielsweise ein funktionierendes Project-Office, wo aktuelle Informationen im Unternehmen zentral abgerufen werden können. Die Dokumentation der Anzahl der Zugriffe pro Zeiteinheit als zugehörige Wirkkennzahl gibt auch über die Aktualität und Qualität der verfügbaren Informationen Auskunft.

7.

Systemcheck:

Wenn die Punkte 1. bis 6. fertig ausgearbeitet sind, ist es Zeit für eine Betrachtung des Projektcockpits und dessen Umwelt – dem Unternehmen – aus der Vogelperspektive:

- Sind alle Leistungstreiber von den Projektmanagern zu bedienen (was die Befugnis, aber auch was die Kompetenz und das Know-how betrifft).
- Gibt es Leistungstreiber, die auf andere Dimensionen kontraproduktiv wirken?
- Werden die Wirkkennzahlen bereits erfasst, können diese ohne großen Aufwand erfasst werden oder werden ähnliche Kennzahlen erfasst?
- Sind die definierten Projektziele tatsächlich voneinander unabhängig und mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens im Einklang?
- Ist ein Berichtswesen installiert, das die enormen Vorzüge des Projektcockpits hinsichtlich Erfassung von projektbezogenen Daten für die Information der Stakeholder nutzt?

„Think big – start quick and soon“

Wer zuerst komplizierte Systeme zum Erfassen von Daten installieren muss, hat aus dem Systemcheck die falschen Schlüsse gezogen.

Wir setzen ein Projektcockpit auch bei unseren Projektsimulationen ein, dabei verwenden wir keine Computer für diese Seminare!

Wenige, aber wesentliche Parameter schnell zu erfassen und auszuwerten – das ist die Herausforderung – damit sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung geschaffen.