

Der Zeitaspekt bei der Durchführung von Projekten

Yordan Serbezov
Gottfried Rudorfer

Fragestellung

- Wie können Projekte **zeitlich** erfolgreich geleitet und abgeschlossen werden?

Projekt - Definition

- Leistungserstellung mit Projektcharakter
- Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist
 - Zielvorgabe
 - Zeitliche, finanzielle, personelle Begrenzung

Projekt - Merkmale

- Aufgabenorientierung durch Zielvorgabe
- Zeitliche Determination
- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Komplexität
- Aufgabenbezogenes Budget
- Rechtlich-organisatorische Zuordnung

Projekt - Aufgaben

- eine vordefinierte Leistung in vordefinierter Zeit und zu vordefinierten Kosten zu erbringen.
- Leistung
- Zeit
- Kosten

Projekt - Erfolgskriterien

- Erfolg ist das Bestimmen von Zielen und das Erreichen dieser Ziele

Projektmanagement - Definition

- Gesamtheit von Führungsaufgaben,-
organisation, - techniken und –mittel für die
Abwicklung eines Projekts
- Führung
 - Steuerung der verschiedenen Einzelaktivitäten
in einem Projekt im Hinblick auf das
übergeordnete Projektziel

Projektmanagement - Aufgaben

- Projektplanung und -controlling
- Ausgestaltung der Aufbauorganisation des Vorhabens

Ziele

- Ergebnis
- Zeit
- Aufwand

The Standisch Group - 1994

- Kosten für IT-Anwendungsentwicklung
USA gesamt:
 - 250 Milliarden US-Dollar
 - 175.000 Projekte
- Durchschnitt:
 - 0,4 – 2,4 Mill. US-Dollar

Ergebnisse der Untersuchung

- 31% abgebrochen.
 - Investition gesamt- 80 Mrd. Us-Dollar
- 53% Terminüberschreitung bis 400%
 - Mehrausgaben für Terminüberschreitung: 60 Mrd. US- Dollar
- 16% finanziell und zeitlich wie geplant
 - 42% davon (7% absolut)-alle ursprünglich vorgesehenen Funktionen

Ursachen für Misserfolg

1. Wiederanläufe – Verspätungen, Zeitverschwendung, etc
2. Kostenüberschüsse
 - Bei 1/3 der Projekte 150- 200%
3. Zeitliche Überschreitung
 - Bei 1/3 der Projekte 200-300%

Faktoren, die Projekten beeinträchtigen können

The Standish Group CHAOS Report 1994	
Faktor	Gewicht in %
Unvollständige Anforderungen	13,1
Mangelnde Benutzermiteinbeziehung	12,4
Mangel an Ressourcen	10,6
Unrealistische Erwartungen	9,9
Mangel an Unterstützung	9,3
Änderung der Anforderungen/Spezifikationen	8,7
Mangel an Planung	8,1
<i>Es brauchte mehr Zeit</i>	<i>7,5</i>
Mangel an IT-Management	6,2
Mangel an Technologiekompetenz	4,3
Andere	9,9

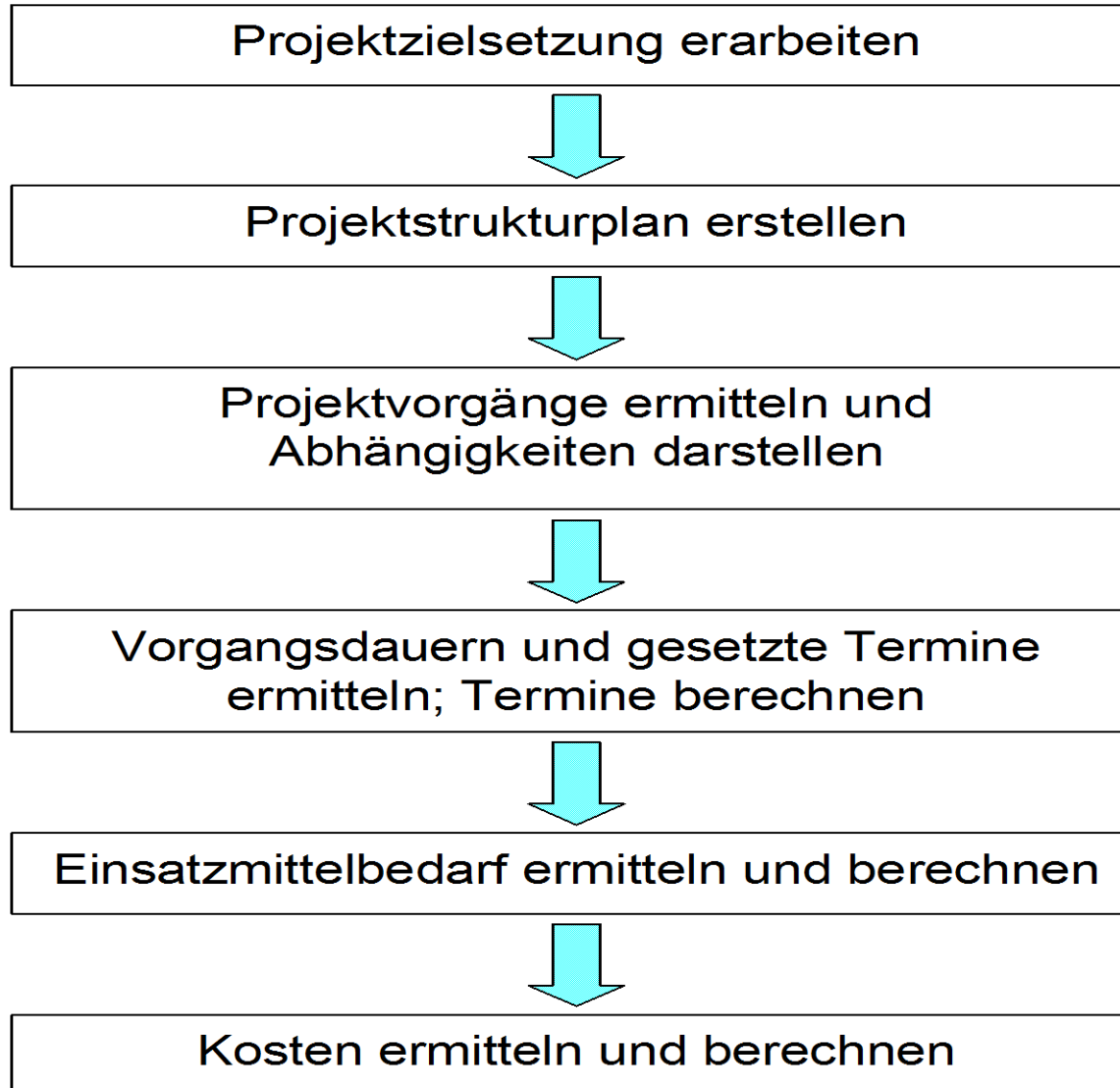
Lösungsansätze

- Wie kann ich ein Projekt in Phasen gliedern?
- Beispiel
 - Projektstrukturierung
 - Aufbau des Projektplans
 - Durchrechnung

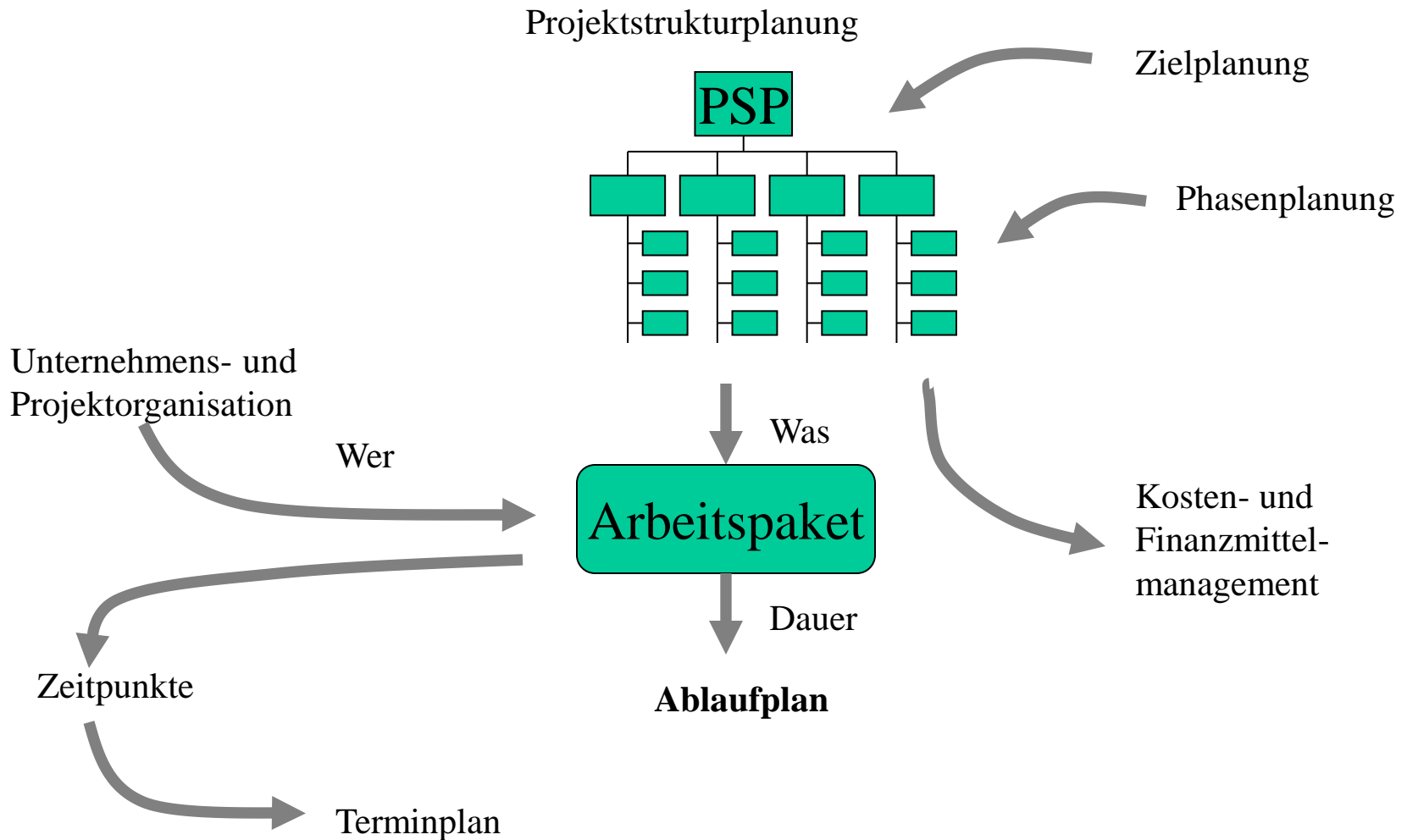
Projektgründung

- Veränderungsbedarf aus
 - Studien
 - Innovation
 - Problemen
- Projektideen aus
 - Kreativitätstechniken
- Bedarf
 - ➔ Projektziele entstehen

Projektplanungsablauf



Einbettung der Projektstrukturplanung



Beispiel: Zielbeschreibung

- Die Firma „Internet-Games“ hat den Auftrag erhalten, für einen führenden Zeitungsverlag ein über die Homepage des Verlags startbares Computerspiel „Press“ zu realisieren.
- Als Projektleiter für das Projekt „Press“ haben Sie die Aufgabe, das Projekt zu strukturieren und zeitlich zu planen.

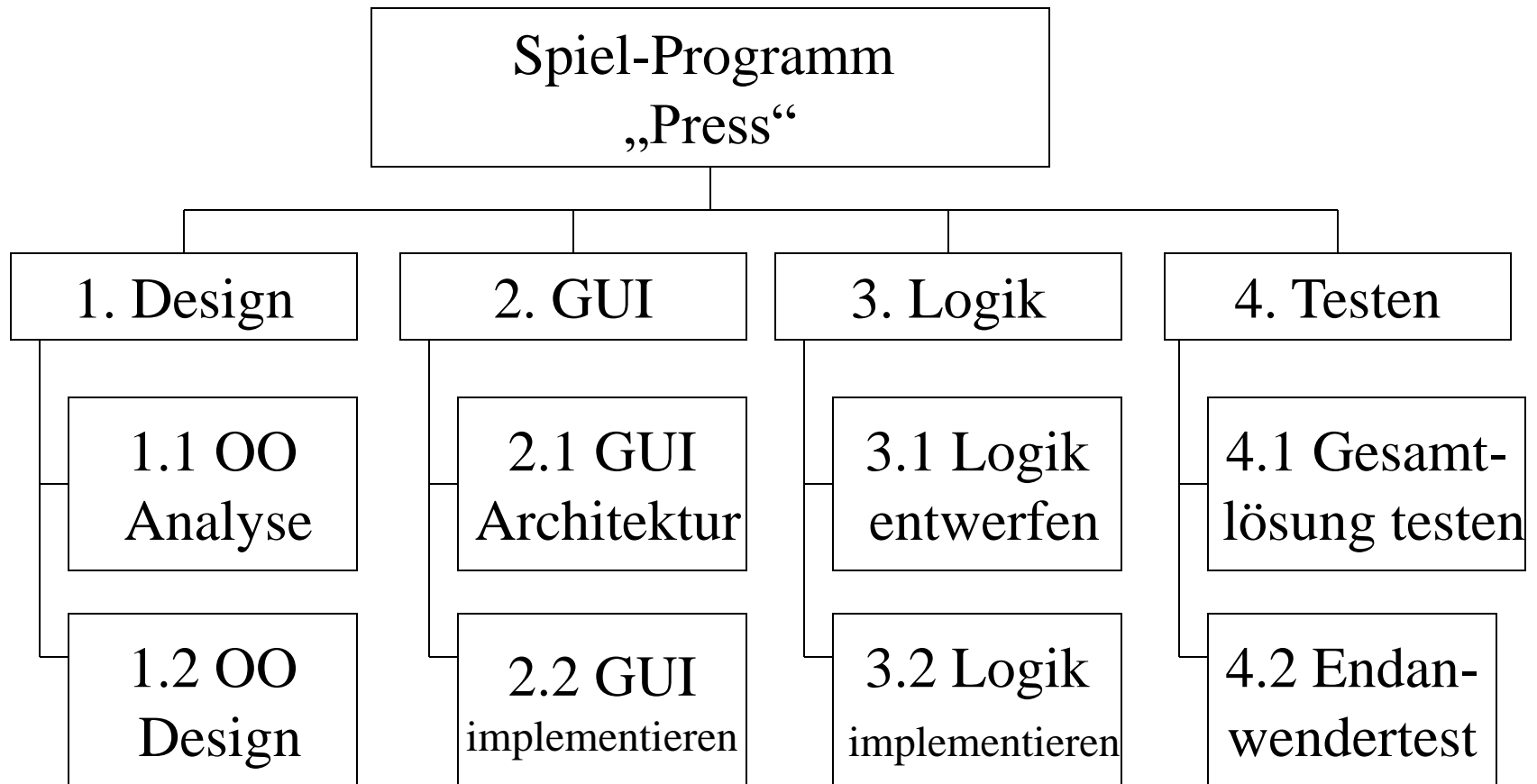
Phasenplan für das Software-Projekt

- Vorstudie/Problemanalyse
- Konzeption/Systemplanung
- Detaildefinition/-organisation
- Programmierung ▼
- Installation/Einführung
- Abnahme ▼
- Nutzung/Pflege

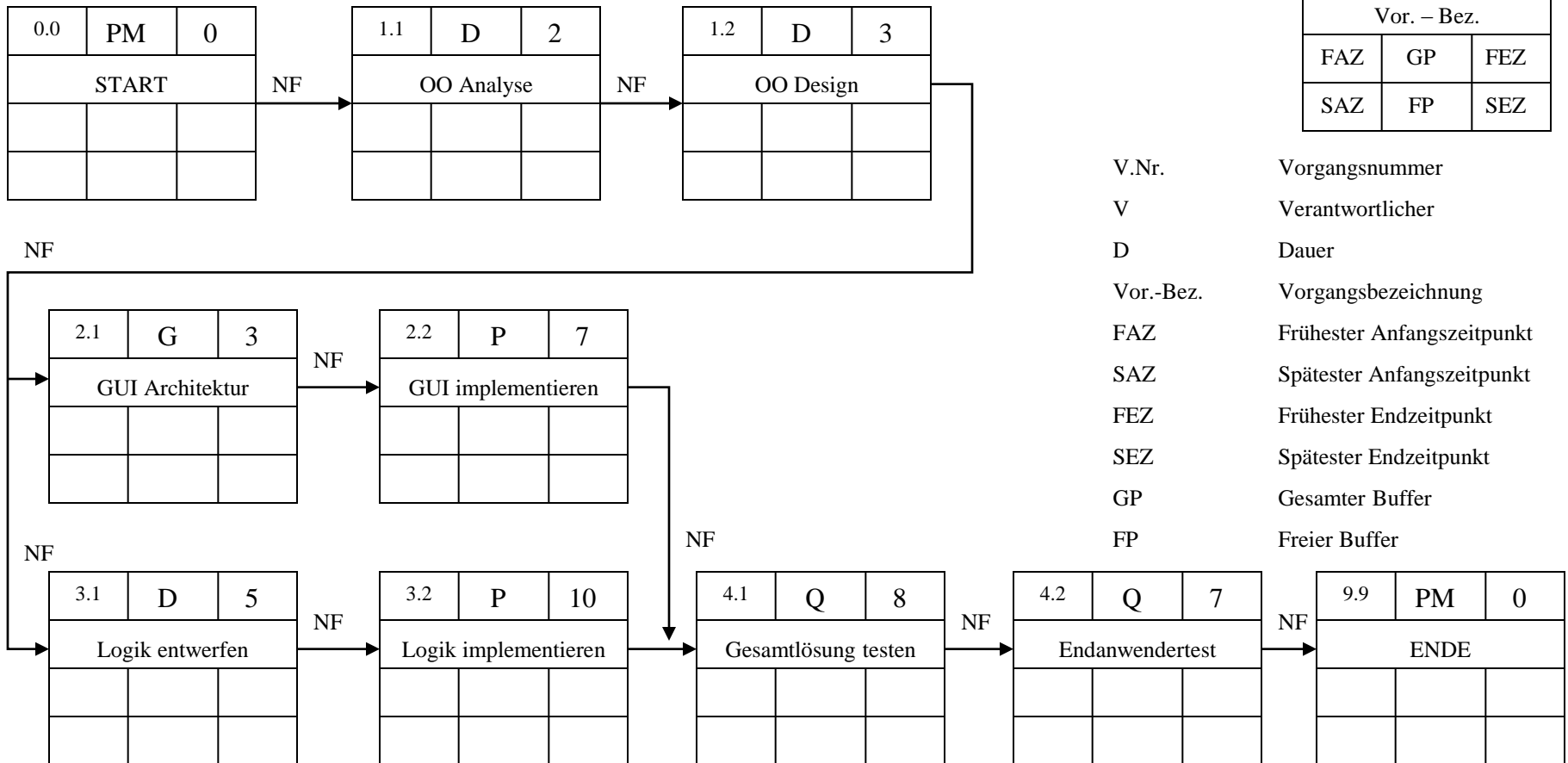
Gefundene Arbeitspakete

- Architektur für GUI festlegen
- Gesamtlösung testen
- Test durch Endanwender/Einführung
- Objektorientierte Analyse
- Entwurf der Programmlogik
- Objektorientiertes Design
- Implementation des GUI
- Implementieren der Programmlogik

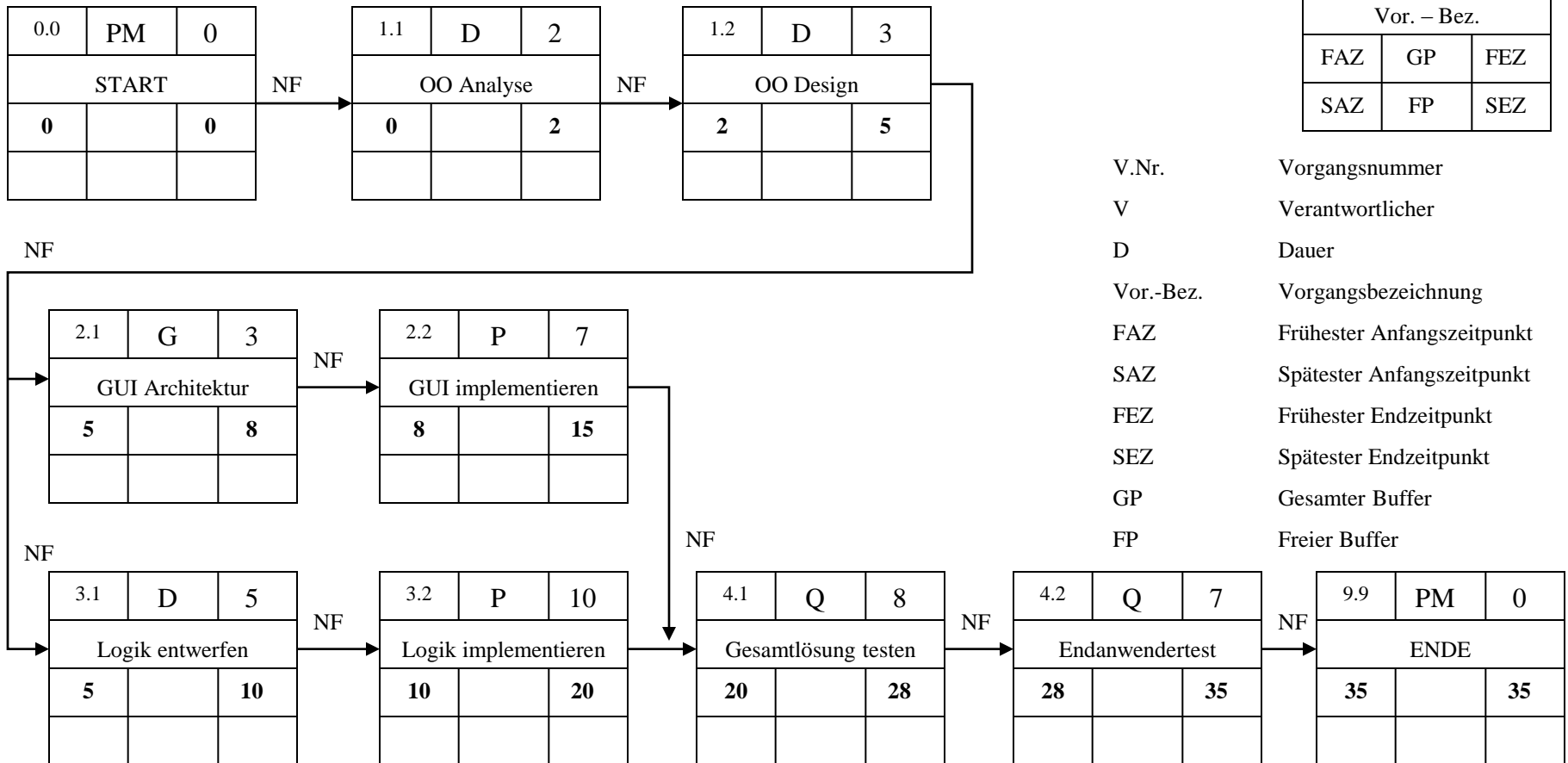
Projektstrukturplan



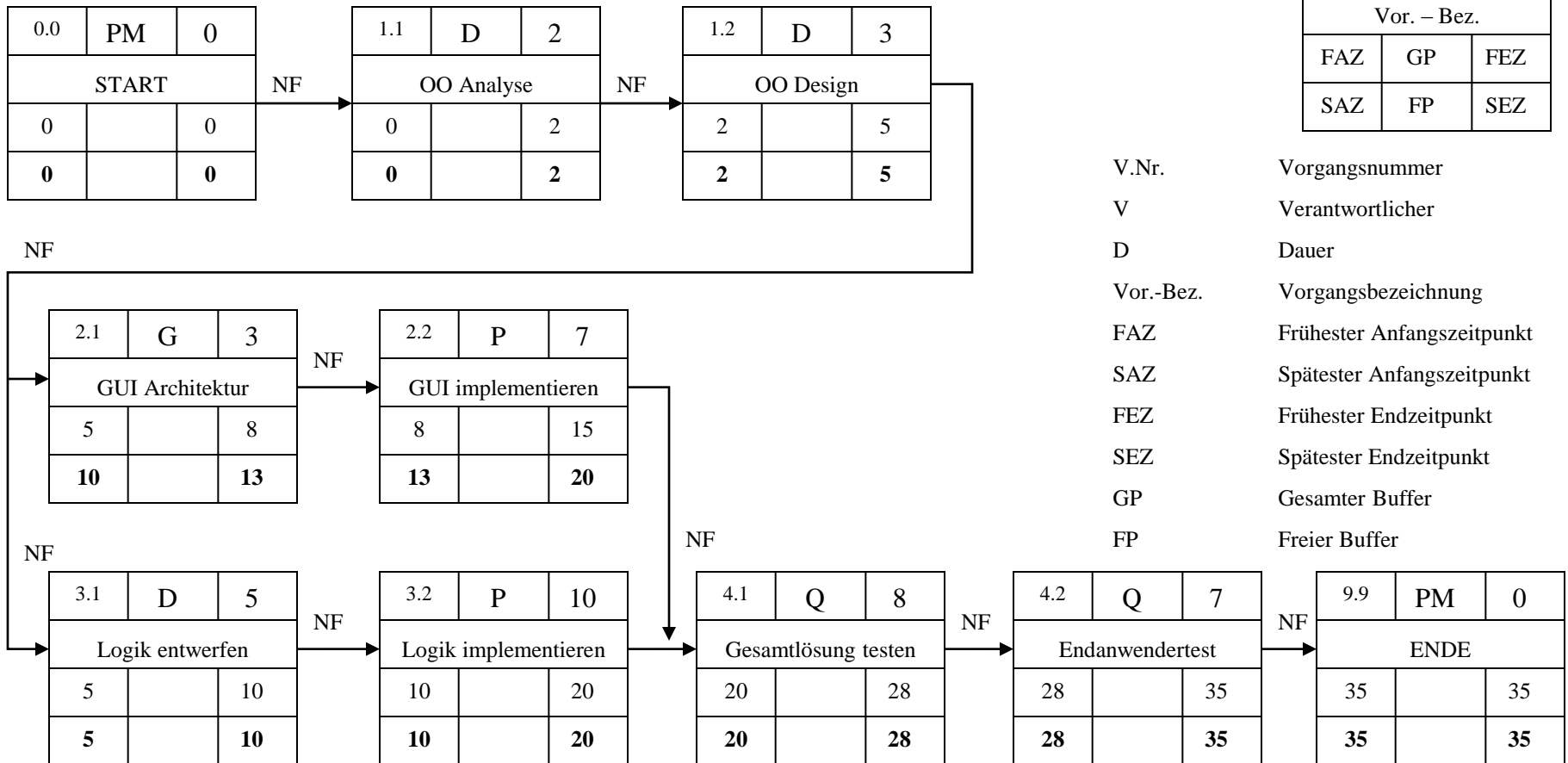
Ablaufplan / MPM-Netzplan



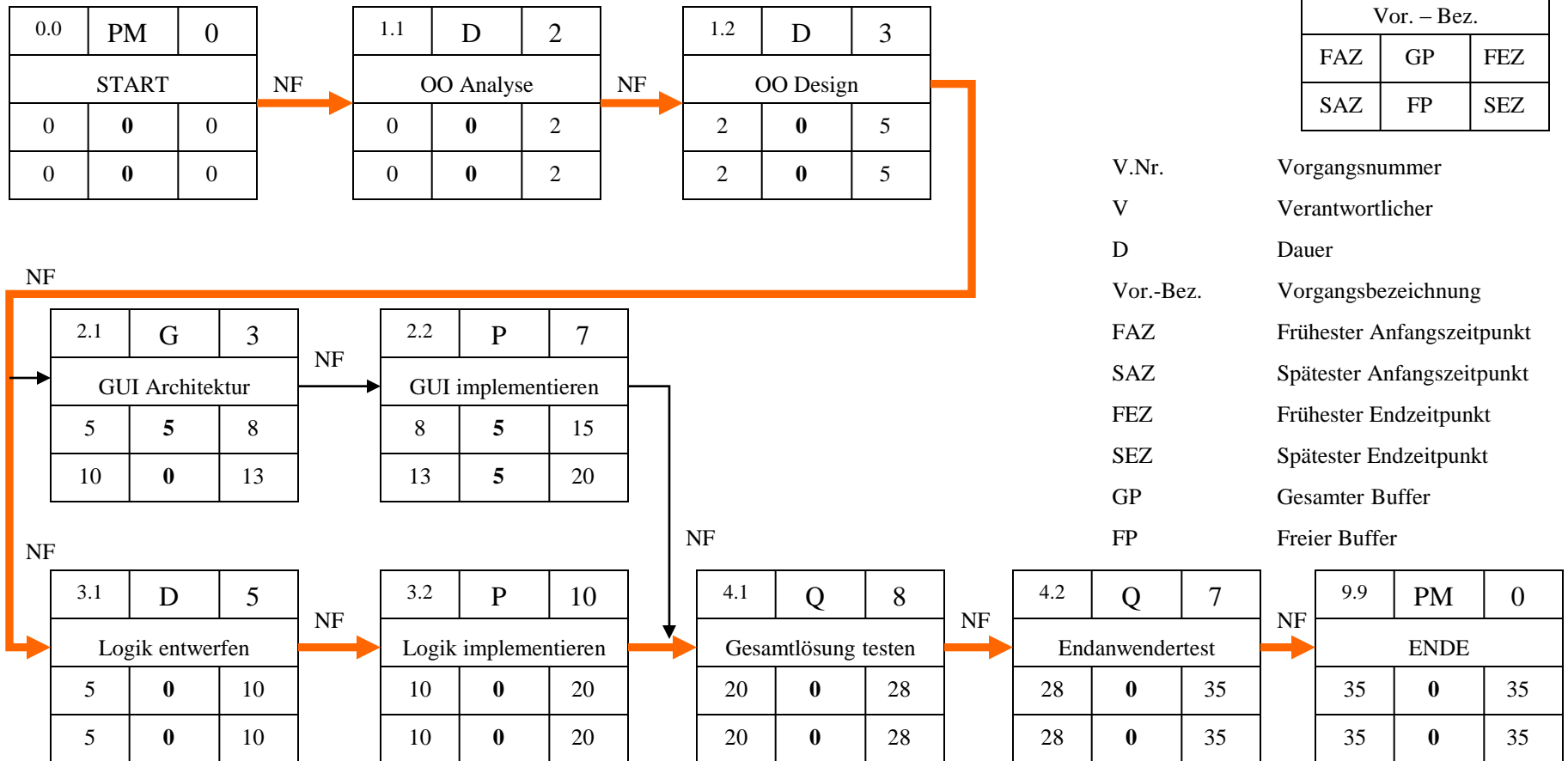
MPM-Netzplan Vorwärtsrechnung



MPM-Netzplan / Rückwärtsrechnung



Ablaufplan / MPM-Netzplan



Legende

V.Nr	V	D
Vor. – Bez.		
FAZ	GP	FEZ
SAZ	FP	SEZ

- V.Nr. Vorgangsnummer
- V Verantwortlicher
- D Dauer
- Vor.-Bez. Vorgangsbezeichnung
- FAZ Frühester Anfangszeitpunkt
- SAZ Spätester Anfangszeitpunkt
- FEZ Frühester Endzeitpunkt
- SEZ Spätester Endzeitpunkt
- GP Gesamter Buffer
- FP Freier Buffer

Fragen

- Wann kann die Gesamtlösung getestet werden?
- Wie lange dauert das Projekt?
- Wie viele Personentage müssen investiert werden?
 - Gesamt
 - Designer
 - Grafiker
 - Programmierer
 - Qualitätssicherung
- Welche Vorgänge liegen am kritischen Pfad?
- Wann ist der erste Meilenstein erreicht?

Projektrealisierung

- Integrierte Projektsteuerung
 - Termentrendanalyse
 - Kostentrendanalyse
 - Risikomanagement
 - Qualitätsmanagement
 - Konfigurations- und Änderungsmanagement

Meilenstein-Trenddiagramm

