

Wie Sorge ich dafür, dass Abgabetermine auch wirklich eingehalten werden?

1. April 2014

Frage trifft Antwort im Projektmanagement

[<< zum Artikel](#) << 3 von 6 >>
>>



Ihre Frage:

"Warum werden die Termine, die ich als Projektleiter geplant und mit allen Betroffenen abgestimmt habe, nie eingehalten? Das nervt, verzögert den Projektverlauf signifikant und plündert das Projektbudget. Kurzum, wie kann ich für mehr Termintreue sorgen?"

Herr I. Rositti, Projektmanager Marketing

Projektmanagement-Expertin Bianca Fuhrmann:

Oh, da stimme ich Ihnen zu. Es ist sehr ärgerlich, wenn abgestimmte Termine nicht gehalten werden und man selber als Projektleiter vielleicht bereits bei der Geschäftsführung den Termin fest zugesagt und öffentlich kommuniziert hat. Dann droht nicht nur der Gesichtsverlust, sondern auch der eigene Ruf als professioneller Projektleiter gerät ins Wanken. Die Tagespresse ist voll von prominenten Terminverschiebungsbeispielen, wie dem Bau des Berliner Flughafens oder der Hamburger Elbphilharmonie.

Was soll ich sagen, so ein wenig ist die Problematik, dass Abgabetermine nicht eingehalten werden,

hausgemacht. Aber ich kann Sie trösten, auch dagegen ist ein Projekt-Voodoo®-Kraut gewachsen. Um sich dem Thema zu nähern, müssen wir zwei grundlegende Seiten der Problematik betrachten. Das ist zum einen die Planungsseite und der Umgang mit den Puffern, also, wie Puffer geplant, kommuniziert und genutzt werden, und zum anderen die menschliche Seite, oder konkreter, wie die Gewohnheiten und damit typischen Verhaltensmuster Ihrer Projektmitarbeiter und Kollegen ausschauen?

Sollten Puffer kommuniziert werden – JA oder NEIN?

Starten wir mit den Planungsmethoden. Hier möchte ich nicht im Detail darauf eingehen, wie Termine, Arbeitspakete und Puffer geplant werden könnten. Wenn Sie meine bevorzugte Methode erfahren möchten, können Sie dies gerne in meinem [Projektmanagement-Buch](#) nachlesen.

Ich möchte vielmehr auf einen wesentlichen Aspekt in der Planung eingehen, und zwar auf den Umgang mit Puffern. Dass Puffer in jede Projektplanung gehören, ist selbstredend. Diese sind quasi Ihre Rückversicherung für plötzliche Ereignisse oder Differenzen zwischen dem Auftragsgeberwunsch und dem eigentlichen Projektergebnis.

Weil Puffer so wichtig sind, werde ich regelmäßig gefragt, ob man nun Planungspuffer, also Zeiten die für Verzögerungen und Unvorhergesehenes reserviert sind, kommunizieren soll oder nicht. Die gängige Meinung dazu ist sehr unterschiedlich.

Für die Kommunikation von Puffern sprechen Punkte wie:

- Transparenz in der Planung
- Erhöhung der Planungssicherheit und damit eine „angebliche“ Risikominimierung

Die Argumente gegen eine Kommunikation sind:

- Missbrauch von Puffern
- Aufschieberitis
- Umgang mit Termindruck

Also in Summe ist es ganz schön kompliziert. Ohne Betrachtung der menschlichen Seite Ihrer Mitarbeiter haben Sie stets eine rein rationale Vorgehensweise. Deshalb empfehle ich Ihnen die folgenden zwei Schritte zur Erhöhung der Termintreue.

Schritt Nr. 1: Gewohnheiten der Projektmitarbeiter analysieren

Schauen Sie sich die Verhaltensmuster und Gewohnheiten Ihrer Kollegen, Projektmitarbeiter und des Unternehmens an. Und stellen Sie sich folgende Fragen:

- Ist es eine allgegenwärtige Verhaltensweise, Termine nicht zu halten?

- Wie wird mit Termindruck umgegangen?
- Herrscht vielleicht die Meinung vor, dass man nur mit richtig Druck die Aufgaben zügig erledigen kann, da sonst nur die Zeit mit anderen Themen verplempert wird?
- Wird nach dem Motto, dass ja noch viel Zeit ist, die Abarbeitung der Arbeitspakete nach hinten verschoben?
- Wird damit offensichtlich spekuliert, dass ja sowieso der Puffer benötigt wird?

Falls Sie bei den vorliegenden Fragen des Öfteren diese negativen Verhaltensweisen beobachten konnten, dann spricht viel dafür, den Puffer nicht zu kommunizieren, sondern ihn als ihre eigene Rückversicherung in der Hand zu halten.

Schritt Nr. 2: Frühwarnsystem gegen die Terminuntreue

Die Beobachtung der menschlichen Gewohnheiten ist das eine, was Ihnen zu mehr Planungssicherheit verhelfen kann, die Kontrolle ist das andere. Vertrauen Sie nicht einfach darauf, dass zum Abgabetermin auch alles erledigt ist, sondern bauen Sie sich hierfür ein verlässliches Frühwarnsystem auf.

Lassen Sie sich hierzu von demjenigen, der den Termin halten soll, folgende Dinge geben:

- eine Liste seiner Teilaufgaben, die er selber aufgestellt hat
- seine ganz persönlichen Zwischen-Meilensteine, also Termine, nach denen er zu 25 %, zu 50 %, zu 75 % und zu 90 % fertig sein will
- ein Mapping, was zu den genannten Zwischen-Meilensteinen alles aus der Teilaufgaben-Liste zu 100 Prozent erledigt sein muss

Nun müssen Sie nur noch die Ihnen genannten Zwischen-Meilensteine kontrollieren und, wenn diese nicht eingehalten werden, rechtzeitig intervenieren. Da die Teilaufgaben-Liste und das Mapping auf die Zwischen-Meilensteine von der Person erarbeitet werden, die auch Ihren fertigungsgrad kommuniziert, besteht ein gewisses Restrisiko. Aber meine Erfahrung in diesem Fall ist es, dass schon allein dadurch, dass Sie als Projektleiter so etwas anfordern, die Sensibilisierung bei den Projektmitarbeitern für die anstehende Arbeit und den Abgabetermin deutlich gesteigert wird und in der Regel Termine zuverlässiger eingehalten werden beziehungsweise rechtzeitig gewarnt wird. Damit ist jedem Projektleiter schon viel geholfen, weil man handeln kann, bevor der Endtermin naht.

Diese Methode empfehle ich Ihnen,

- wenn ein unverlässlicher Umgang mit Puffern im Unternehmen an der Tagesordnung ist
- wenn Sie das Projektteam nicht kennen
- generell bei externen Lieferanten und Personen, die sie nicht „kontrollieren“ können oder dürfen.

Sie sehen, Projektmanagement ist weitaus mehr, als nur das Projekt logisch, analytisch zu planen und zu managen. Oftmals spielt der menschliche Faktor eine entscheidendere Rolle, wenn es gilt, Projekte zum Erfolg zu führen. Und dann hilft nur eins, den Menschen und seine Verhaltensmuster zu verstehen und entsprechend vorzusorgen.

Ihre Bianca Fuhrmann

Das Buch zum Thema:



[Book@: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenere Projekte in
erwandeln](#). Es ist der Krisen- und Konfliktmanagement-Ratgeber für Projektleiter und
kräfte.

[<< zum Artikel](#)

[<<](#) 3 von 6

[>>](#)

© www.business-netz.com - alle Rechte vorbehalten