

Kleine Projekte – Teil 2:

Effiziente Erhebung wichtiger Daten während der Projektdurchführung

Von Olaf Clausen, AMCON Analytical Marketing Consulting GmbH

Kleine Projekte stehen fast immer unter Zeitdruck. Darunter leidet oft die allgemeine Verwaltung – vor allem während der Durchführung des Projekts. Doch auch wenn wenig Zeit bleibt, können wir auf Verwaltung nicht verzichten, denn der Kunde erwartet auch bei einem kleineren Projektvolumen eine professionelle Begleitung. Schließlich wollen wir uns für größere Projekte empfehlen. Effizient gestalten Sie die administrative Überwachung des Projekts, wenn Sie sich während der Projektdurchführung auf die Erfassung der wichtigsten Daten beschränken: auf die Erfassung und Überwachung der für dieses Projekt aufgewandten Zeit (im folgenden Zeitdaten), der Projektkosten (Ausgaben) und die Beurteilung des Projektfortschritts (Grad der Fertigstellung).

Als Leitfaden für die Projektdurchführung dient uns der aus dem Angebot abgeleitete Projektplan (siehe auch "Kleine Projekte – Teil 1: Wichtige Planungsschritte" von Olaf Clausen, Projekt Magazin 22/2000). Die Positionen des Angebots enthalten alle Informationen, die wir für die Projektdurchführung benötigen. Sie beschreiben die einzelnen Arbeitsschritte, definieren die Zeitvorgaben und stellen durch die Verwendung der Fertigstellungstermine auch den Meilensteinplan dar (siehe auch "Professionelle Angebotserstellung leicht gemacht" von Olaf Clausen, Projekt Magazin 14/2000). Ein weiterer Vorteil: Gut vorbereitete Angebote verringern die Zeit für die Projektadministration erheblich.



Zu diesem Artikel stelle ich Ihnen kostenlos ein erprobtes Tool zur Projektadministration zur Verfügung, das Sie sofort ausprobieren können. Dieses Tool finden Sie gepackt in der ZIP-Datei klProjekt_2.zip.

Entwurf des Layouts an zentraler Stelle

Vor der Zuordnung der einzelnen Arbeitspakete an die Mitarbeiter werden die Benutzeroberfläche oder das Layout entworfen. Wünschenswert wäre, wenn Sie auf eine Projektvorlage für ein einheitliches Design zurückgreifen könnten (z.B. könnte das Design an den Office-Assistenten angelehnt werden). Besteht das Projektteam aus mehr als einem Mitarbeiter, sollte das Design nur von einer Person, z.B. dem Projektverantwortlichen, gestaltet werden. Zwar möchte jeder Entwickler seine Vorstellungen einbringen und sich im Design wiederfinden, aber gerade diese Individualität gefährdet den Projekterfolg. Unweigerlich führt sie zu langwierigen Diskussionen, bei kleinen Projekten ist dafür leider keine Zeit. Daher sollten Sie darauf verzichten.

Arbeitspakete verteilen

Tragen Sie nun die geplanten Arbeitsschritte als Termine in einen Kalender ein, zum Beispiel in Outlook. Denken Sie daran, dass Sie immer nur 60% eines Arbeitstags verplanen. Der Zeitaufwand einer Position im Angebot muss daher auf unseren internen Zeitplan entsprechend umgerechnet werden. Steht im Angebot ein Zeitaufwand von einem Tag mit acht Stunden, erscheinen diese acht Stunden im internen Zeitplan an zwei Tagen, verteilt z.B. auf einmal fünf und einmal drei Stunden. Jeder Mitarbeiter, der mit diesem Projekt betraut wird, erhält einen Projektplan, und die zugeordneten Aufgaben werden mit ihm besprochen.

Die Beispielvorlage (BspAngebot_V4.doc) demonstriert, wie Sie die Angebotspositionen direkt aus dem Winword-Angebot in Outlook an die einzelnen Mitarbeiter als Aufgabe verschicken können. Klicken Sie in der Vorlage auf die Schaltfläche "Positionen als Aufgaben übernehmen". Anschließend werden Sie nach der E-Mail-Adresse des Empfängers und dem Fertigstellungstermin gefragt. Die Aufgabe wird automatisch an den Mitarbeiter versandt.

Für jeden Mitarbeiter sind die Aufgaben nun klar definiert. Woher weiß der Projektleiter aber, wie weit das Projekt fortgeschritten ist? Von seinen Mitarbeitern, die ihm die relevanten Informationen liefern.

Notwendige Daten für die Projektüberwachung

Im Wesentlichen benötigt der Projektleiter zur Überwachung des Projektfortschritts drei Arten von Informationen:

1. Zeitdaten (Erfassung der für das Projekt aufgewandten Zeit)
2. Ausgaben (Projektkosten)
3. Grad der Fertigstellung (Beurteilung des Projektfortschritts)

Diese Informationen werden vom Projektleiter verdichtet, so dass er feststellt, welche Gesamtkosten bisher im Projekt angefallen sind. Er kann prüfen, ob der Fertigstellungsgrad und der verbrauchte Zeitaufwand im Plan liegen.

1. Zeitdaten – Grundlage für jedes Projektcontrolling

Nach dem Konzept von AnkerPro (Angebotsbasierendes Konzept für erfolgreiches Projektmanagement) – sehen Sie dazu auch Teil 1 dieser Serie) werden Zeitdaten immer einer Position des Projektplans zugeordnet. Der Projektplan kann individuell angepasst und beispielsweise um zusätzliche Positionen wie Akquisition und Support ergänzt werden.

Einige Zeiterfassungssysteme klassifizieren die Tätigkeit näher. So kann der Eintrag dort zusätzlich nach einer vordefinierten Tätigkeit in Kategorien wie Codieren, Telefonieren, Dokumentieren usw. vorgenommen werden. Diese Klassifikation kann beispielsweise dazu dienen, den Aufwand einer Tätigkeit projektübergreifend auszuwerten.

Generell könnten Sie die Zeitdaten detailliert aufschreiben lassen. Meiner Meinung nach ist es einfacher, sich an den einzelnen Positionen des Angebots zu orientieren. Ein Kundenanruf mit einer Fehlermeldung, den der Mitarbeiter aufschreiben, mit dem Projektleiter diskutieren und dann codieren muss, müsste in mehreren Einzelschritten in der Zeiterfassung eingegeben werden. Das ist zu aufwändig und kann unter Support erfasst werden. Tätigkeiten, die wir gerne genauer untersuchen wollen, z.B. die Frage, wie hoch der Anteil der Dokumentation an allen Projekten ist, können wir auswerten, indem jedes Projekt die Position Dokumentation enthält.

Struktur der Zeitdaten

Es sollen also nur die Informationen für die Zeitdaten erfasst werden, die wir auch sinnvoll auswerten können. Zu einem Zeiteintrag benötigen wir:

- Datum
- Projekt
- Position
- Aufwand
- Mitarbeiternummer
- Erfassungsdatum
- Identifikator (eindeutiger Schlüssel, wird von der Access-Datenbank automatisch erstellt)

Der Identifikator des Zeiteintrags wird automatisch generiert und hilft uns, den Zeiteintrag später eindeutig zu identifizieren (z.B. beim Ändern von Zeitdatensätzen). Das Erfassungsdatum gibt uns darüber Auskunft, wie zeitnah die Datensätze erfasst wurden. Wir können hieraus auf die Qualität der Daten schließen. Der Aufwand sollte als dezimaler Wert in minimal 0,25 Stunden-Schritten erfasst werden (0,25 Stunden = 15 Minuten). Eine genauere Erfassung ohne technische Hilfsmittel ist nur schwer möglich und macht auch nur beim Telefonsupport Sinn. Vermissen werden Sie in meinem Zeiterfassungstool eventuell eine genauere Beschreibung der ausgeführten Tätigkeit. Ich habe sie weggelassen, da ich feststellen musste, dass diese teilweise unverständlich war oder nicht erfasst wurde. Für unsere Auswertungen ist sie ohnehin nicht relevant.

Nicht angeführt ist eine genauere Unterscheidung der Art des Zeitaufwands. Eine mögliche Unterscheidung nach Überstunden oder abrechenbaren Stunden kann z.B. bei einem Wartungsvertrag unter Umständen sinnvoll sein.

Möglichkeiten der Zeitdatenerfassung

Von jedem Mitarbeiter korrekt ausgefüllte Zeitdaten-Einträge täglich pünktlich zu erhalten, ist eine Wunschvorstellung eines jeden Projektleiters oder Controllers. In der Praxis ist dies häufig schwierig durchzusetzen. Es gibt kein Patentrezept, denn ohne ein Minimum an Selbstdisziplin des Mitarbeiters geht es nicht. Im wesentlichen gilt es zwei Probleme zu lösen:

1. Werden Zeitdaten überhaupt erfasst?
2. Werden die Zeitdaten zeitnah erfasst?

Motivation zur Zeitdatenerfassung bei Mitarbeitern

Durch ständiges Erinnern des Mitarbeiters wird man früher oder später erreichen, dass er uns seine Zeitdaten mitteilt. Aber wie aussagekräftig sind die Zeitdaten, wenn sie vier Wochen später erst notiert wurden? Ganz klar, je zeitnaher die Datenerhebung geschieht, desto besser ist die Qualität der Daten. Der Mitarbeiter muss also täglich ermahnt werden, seine Daten abzugeben, und das ist nur möglich, wenn der Projektleiter täglich weiß, welche Zeitdaten noch fehlen. Eine Automatisierung der Erinnerung ist denkbar, z.B. wird der Mitarbeiter bei Nichtabgabe von Zeitdaten mittels E-Mail alle 10 Minuten an die Abgabe erinnert.

Anders ist die Situation bei der Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern. In der Regel müssen diese nicht motiviert werden, da eine korrekte und zeitnahe Erfassung der Daten für die Abrechnung ihres Aufwands vorgeschrieben werden kann (sofern kein Festpreis ausgemacht wurde). Aber auch hier sollte darauf geachtet werden, dass die Daten in kurzen Zeitabständen geliefert werden.

Fahrtzeiten sind übrigens generell Arbeitszeiten und müssen den Projektpositionen zugeordnet werden. Weisen Sie Ihre Mitarbeiter darauf hin, die Anfangs- und Endzeiten der Tätigkeit aufzuschreiben. Die Zeitdaten werden erfahrungsgemäß korrekter erfasst und es fallen insgesamt weniger Zeitstunden an. Interessant sind für uns später nur die kumulierte Werte. Es kommt also auf Ihr Fingerspitzengefühl an, damit Ihre Mitarbeiter sich nicht zu sehr kontrolliert fühlen. Es geht nicht um die Kontrolle der Mitarbeiter, sondern um die erfolgsentscheidende Kontrolle der Projekte: Sie müssen jederzeit wissen, ob das Projekt im Zeitplan und im Budget liegt.

Mit Vorgaben zu realistischen Projektzeiten

Noch eine Bemerkung zu ungewollten Nebeneffekten. Eine Arbeitskraft, die beispielsweise 6 Stunden täglich bei Ihnen arbeitet und auch immer genau 6 Stunden pro Tag verbucht, schreibt ihre Daten sicherlich nicht korrekt auf. Es ist vollkommen unrealistisch, dass eine Arbeitskraft 100% der täglichen Arbeitszeit für die Projektarbeit nutzt. Auch wenn Sie interne Projekte definiert haben sollten, wird sich der Prozentsatz zwar deutlich erhöhen, aber niemals die 100% erreichen. Dieses typische Mitarbeiterverhalten verzerrt die Controllingdaten.

Man kann versuchen, dieses Phänomen mit Vorgabezeiten einzugrenzen. Jeder Mitarbeiter wird sich bemühen, die Vorgabezeiten nicht zu überschreiten. Er wird also keine unproduktiven Stunden auf die Projektposition buchen. Allerdings läuft man Gefahr, dass die Stunden auf interne Projekte ohne Vorgabezeiten verbucht werden. auch hier sollten Sie daher möglichst mit Vorgaben arbeiten.

Ein internes Projekt "Rechnerwartung" kann z.B. in die Positionen "Wartung Januar 2001", "Wartung Februar 2001" etc. aufgeteilt werden. Da nun der Zeitraum feststeht, können auch Vorgaben definiert werden. Das Projektcontrolling soll nicht dazu dienen, zu überprüfen, ob der Mitarbeiter auch wirklich seine vertraglich vereinbarte Stundenanzahl am Tag arbeitet. Es soll bei der Messung der Projekterfolgs und der Projektdurchführung helfen und ist gleichzeitig ein Frühwarnsystem.

Die Erfassung von Zeitdaten

Weiter unten werden wir Ihnen einen möglichen Lösungsansatz zu Erfassung von Zeitdaten vorstellen. Vorwegnehmen möchte ich zu diesem Zeitpunkt, dass die Erfassung in einem Terminplaner nur bedingt erfolgreich ist. Beim Testen dieser Vorgehensweise ist mir aufgefallen, dass die geplanten Zeitdaten bei unvorhergesehenen Terminänderungen im nachhinein nicht korrigiert werden und die Zeitdaten dadurch häufig falsch sind. Eine Planung der täglichen Arbeiten in einem Terminplan ist durchaus sinnvoll, die Erfassung der tatsächlichen Zeiten sollte allerdings anders erfolgen.

2. Ausgaben

Im Gegensatz zu den Zeiten erfassen wir die Ausgaben nicht positionsorientiert, sondern ordnen sie immer dem Projekt direkt zu. Unter Ausgaben verstehen wir dabei alle Ausgaben, die unmittelbar durch das Projekt verursacht werden. Das sind z.B. Reisekosten, aber auch die Anschaffung von Büchern für die Projektdurchführung. Bei Fahrten mit dem eigenen PKW ist es sinnvoll, die steuerliche Pauschale von 0,52 DM pro km zu verwenden und nicht die Tankquittung zuzuordnen. Wie gehen wir nun aber mit der Anschaffung eines Tools um, das wir vielleicht auch später bei anderen Projekten einsetzen können? Sofern zum Zeitpunkt der Anschaffung noch keine konkreten Aufträge für andere Projekte vorliegen, ordnen wir der Einfachheit halber die Kosten diesem Projekt voll zu, da diese direkt durch das aktuelle Projekt verursacht wurden.

Folgende Informationen zu einem Ausgabeneintrag benötigen wir:

- Datum
- Identifikator
- Ausgabenart
- Betrag
- Projekt
- Mitarbeiter
- Erfassungsdatum

Die Kostenart klassifiziert die Art der Ausgaben und vereinfacht später die Auswertung. Denkbar ist auch, zu notieren, ob der Kunde für die Ausgaben aufkommt. So kann bei der Rechnungsstellung leicht identifiziert werden, welche Ausgaben dem Kunden in Rechnung gestellt werden müssen.

3. Grad der Fertigstellung

Die Erfassung der Zeitdaten und Ausgaben ist geklärt. Der Projektleiter kann sich nun darüber informieren, wieviel Zeit bereits verbraucht ist und welche Ausgaben angefallen sind. Da bekannt ist, wieviel Zeit für eine Position kalkuliert wurde, kann er außerdem einschätzen, wie weit eine Position abgearbeitet ist. Dies reicht aber noch nicht, denn wenn alle Stunden für eine Position aufgebraucht sind, ist damit nicht automatisch gesagt, dass die Aufgabe auch wirklich vollständig erledigt ist. Wir benötigen zusätzlich Zwischenberichte der Mitarbeiter über den Fertigstellungsgrad ihrer Arbeitspakete (Positionen). Um Missverständnisse auszuschließen, sollten die Prozentstufen einheitlich definiert werden. Die Definition könnte zum Beispiel so aussehen:

5% Problem verstanden, Anforderungen geklärt

10% Konzept steht

20% Dialoge umgesetzt

...

80% Projekt ist mit dem Projektleiter abgestimmt usw.

Teilt der Mitarbeiter nun mit, die Projektposition sei zu 7% fertig gestellt, so wissen wir, dass der Mitarbeiter das Problem verstanden hat, dass das vollständige Konzept aber noch nicht fertig ist. Übrigens: ebenso wie Sie als Projektleiter freut sich auch der Kunde, wenn er zwischendurch eine kurze und präzise Mitteilung über den Projektstand erhält.

Die endlose Suche nach der geeigneten Software zur Datenerhebung

Alle eben besprochenen Daten möchten wir natürlich mit einer geeigneten Software erheben. Mit unserem Vorgehen haben wir unsere gesamte Projektdurchführung auf das Wesentliche reduziert, so dass wir jetzt keine Software verwenden sollten, die uns die Administration wieder erschwert. Zusätzliche Ausgaben sollen auch nicht anfallen, deshalb nehmen wir, was bei den meisten vorhanden ist: Microsoft Office.

Häufig genug hört man die Ausrede, dass erst eigene Tools stehen müssen, bevor Zeitdaten erhoben werden können. Das muss aber nicht sein. Vielleicht planen Sie mittelfristig, ein eigenständiges Programm für die Datenerfassung und Analyse zu entwickeln. Wichtig ist jedoch, dass überhaupt Daten erfasst werden, am besten ab sofort.

Das Excel-Tool (Datenerfassung.xls) ist ein vollständiges Zeit- und Ausgaben-Erfassungssystem. Alle benötigten Daten kann der Mitarbeiter komfortabel erfassen und diese dann automatisch per E-Mail an den Projektleiter versenden. Der Mitarbeiter kann seine eigenen Zeitdaten in Excel beliebig auswerten und das Arbeitsblatt auch erweitern und ergänzen. Die Daten werden im XML-Format an eine E-Mail angehängt und automatisch an den Projektleiter geschickt. Beim Projektleiter wird die beiliegende Outlook-Datei *vba-project.otm* eingebunden. Das ist alles. Alle Zeitdaten werden jetzt automatisch in eine Access-Datenbank übernommen.

Dieses Tool kann sowohl von internen wie auch externen Mitarbeitern eingesetzt werden, eine Netzwerk-anbindung ist nicht unbedingt notwendig. Es wird lediglich Excel, Outlook und ein E-Mail-Account benötigt. Genauere Hinweise zur Installation entnehmen Sie bitte der Readme-Datei. In Access lassen sich nun Berichte über den aktuellen Stand des Projekts erzeugen.

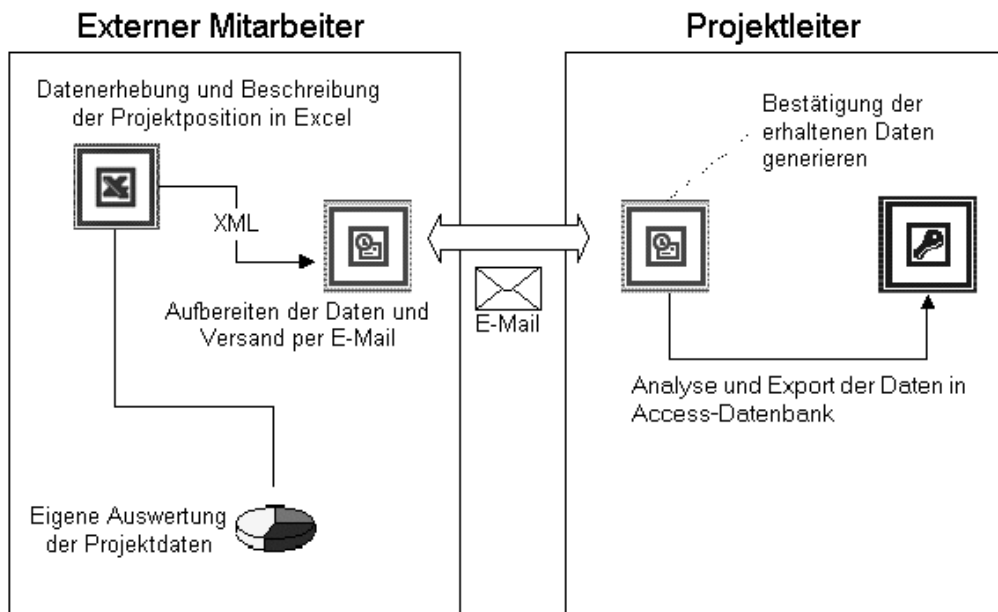


Abbildung 1: Datenaustausch zwischen Projektleiter und Mitarbeitern

Wie geht es weiter?

Im nächsten Teil beschäftigen wir uns mit unerwarteten Ereignissen während der Projektdurchführung. Außerdem machen wir uns eingehender mit dem Dokumentenmanagement während der Projektdurchführung vertraut.