



PROJECT MANAGEMENT  
SOLUTIONS

Ursachen und Gründe für Abweichungen		
<i>Abweichungen bei ...</i>	Mögliche Gründe	Tiefergehende Ursachen
<p>den Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehraufwand bei einem Arbeitspaket</li> <li>• Zusatzkosten durch Extraleistungen</li> <li>• Preiserhöhung bei Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimistische Planung</li> <li>• Zusätzliche Anforderungen</li> <li>• Fehlerhafte Zuarbeiten</li> <li>• Unklare Zielvorgabe</li> <li>• Unvorhergesehene technische Probleme</li> <li>• Große Abhängigkeit vom Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende vertragliche Absicherung</li> <li>• Unzureichende Abnahme vorausgesetzter Ergebnisse</li> <li>• Wenig Erfahrung bei der Aufwandsschätzung</li> <li>• Oberflächliche Arbeitspaketvergabe</li> </ul>
<p>den Terminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kritisches Arbeitspaket verzögert sich</i></li> <li>• <i>Arbeitspaket wurde noch nicht begonnen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtige Experten fehlen bei Abnahmen</li> <li>• Keine Abstimmung zwischen Arbeitspaketverantwortlichen (APV)</li> <li>• APV warten auf Freigabe durch Projektleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung des Arbeitspaketes nicht allen Beteiligten bewusst</li> <li>• Verspätete Informationen der Experten</li> <li>• Diskussionen ohne geklärte Ziel</li> </ul>
<p>der Qualität der Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fehlerhafte Konzepte</i></li> <li>• <i>Veraltete Unterlagen</i></li> <li>• <i>Unverständliche Darstellungen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Qualifikation von Projektmitarbeitern (PMA)</li> <li>• Arbeitsüberlastungen</li> <li>• Termindruck</li> <li>• Abnahme/ Rücksprache mit Fachabteilung fehlt</li> <li>• Unzureichende Arbeitsmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine klaren Anforderungen an die Auswahl der PMA formuliert</li> <li>• Fehlender Überblick der offenen Aktivitäten</li> <li>• Gewichtung der Arbeitspakete fehlt</li> <li>• Bedeutung der Arbeitsqualität wird vom PL nicht vorgelebt</li> </ul>
<p>der Ressourcenbereitstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Spezialist fehlt bei Sitzungen</i></li> <li>• <i>vereinbarte Verfügbarkeit wird nicht erreicht</i></li> <li>• <i>Fachbereiche stellen keine</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialist arbeitet in weiteren Projekten</li> <li>• Linienarbeit hat höhere Prioritäten</li> <li>• Hohe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langweilige Sitzungsgestaltung</li> <li>• Bedeutung der Mitarbeit für den Fachbereich nicht</li> </ul>



PROJECT MANAGEMENT  
SOLUTIONS

*Mitarbeiter frei*

Arbeitsbelastung in den Fachbereichen

- Arbeitsanteile zu pauschal angesetzt
- Widerstände im Fachbereich gegenüber dem Vorhaben

- klar
- Bereitstellung der PMA nicht mit Fachbereichsleitung abgestimmt
  - Arbeitspakete für Fachbereich unklar formuliert

*der Vorgehensweise*

- *Vereinbarte Dokumentationsverfahren werden nicht praktiziert*
- *Projektauftrag fehlt*
- *Aufwandsmeldungen werden nicht abgegeben*

- Verfahren unzureichend erläutert
- Dokumentation für PMA zu aufwendig
- Bedeutung für die Projektarbeit wird unterschätzt

- Keine Beispiele genannt
- Infrastruktur für Dokumentation nicht korrekt eingerichtet
- PMA kennen andere, einfachere Verfahren
- PMA fühlen sich kontrolliert

*der Projektkultur*

- *persönliche Angriffe in Sitzungen*
- *umfangreicher Schriftwechsel zu Detailproblemen*

- keine Regeln der Zusammenarbeit vereinbart
- Sitzungen ohne Moderator
- Sachfragen werden überbetont
- kein offenes Feedback

- Projektleiter lässt persönliche Angriffe gewähren, traut sich nicht einzugreifen
- Nicht gemeinsam vereinbarte Beschlüsse
- Projektleiter fühlt sich auf der Beziehungsebene unsicher