

LEISTUNGSBEWERTUNG

Das „Magische Dreieck“ im Projektmanagement beschreibt den Zusammenhang zwischen den messbaren Zielgrößen im Projekt: Aufwand, Zeit und Leistung. Eine vertraglich vereinbarte Leistung ist mit einem vereinbarten Aufwand in einer vereinbarten Zeit zu erbringen.

Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den „harten“ Zielen im Projektmanagement und meint damit, dass diese Ziele messbar seien und eine Abweichung davon in irgendeiner Form mit Sanktionen versehen ist.

Die Messbarkeit der harten Ziele erscheint beim Aufwands- und Zeitziel unmittelbar einsichtig. Mehr Schwierigkeiten bereitet es, die Leistung mit objektiv messbaren Kriterien zu erfassen. Ein Leistungsumfang ist Vertragsbestandteil und wird verbal ausformuliert, im Gegensatz zu den anderen beiden Zielen, die sich numerisch beschreiben lassen. Je mehr Komplexität der Liefer- und Leistungsumfang aufweist, desto aufwändiger ist es, zwischen Leistungsempfänger und Leistungsgeber einen Konsens über die gelieferte Leistung zu erzielen. Ausgeklügelte AbnahmeprozEDUREN beweisen diese Problematik am Ende eines Projektes. Noch diffiziler ist es aber, dies während der Laufzeit eines Projekts festzustellen.

Über den Status eines Projekts kann man aber nur verlässlich Auskunft geben, wenn man Zeit, Aufwand und Leistung simultan betrachtet.

Welche Möglichkeiten hat man nun, das magische Dreieck simultan zu steuern? Folgende Voraussetzungen sind zu schaffen:

- Zunächst muss geklärt werden, ab wann eine Leistung als erbracht gilt, beziehungsweise ob Zwischenstände bewertet werden können.
- Bei Abweichungen sind eventuelle Preisabweichungen zu eliminieren.

Im Prinzip gibt es dazu zwei Alternativen: die „**Completed-Contract-Methode**“ und die „**%-Completion-Methode**“.

Completed-Contract-Methode und Varianten

Die eindeutigste Methode ist die Completed-Contract-Methode. Erst wenn man von einem internen oder externen Kunden eine Abnahme erteilt bekommen hat und deshalb der erbrachte Liefer- und Leistungsumfang nicht mehr rückabwickelbar ist, wird eine Leistung dem Projekt zugeschrieben. Bis zu diesem Zeitpunkt wird die Leistung für das Projekt bei der Bewertung nicht berücksichtigt.

Bewerten kann man die Leistung dann je nach internen Gegebenheiten im Projekt und für interne Controllingzwecke nach folgenden Methoden:

- 0/100-Methode: Dies ist die reine Completed-Contract-Methode. Eine Bewertung erfolgt erst nach Abschluss der Arbeit. Angearbeitete Aktivitäten werden nicht berücksichtigt. Bei der Anwendung dieser Methode ist zu beachten, dass die Dauer der Arbeiten normalerweise einen Berichtszeitraum nicht überschreiten soll. Wenn die Aktivitäten länger als die Berichtszeiträume sind, kann man angepasste Methoden verwenden, z. B. 25/75 oder 50/50. Diese Methoden sind vergleichbar mit den Gepflogenheiten bei Zahlungsmeilensteinen, dass beispielsweise zu Projektbeginn 30 Prozent Anzahlungen erfolgen und der Rest bei der Endabnahme.
- 25/75-Methode bedeutet, dass man bei Beginn der Arbeit die Aktivität zu 25 bewertet und bei Abschluss die restlichen 75 Prozent.

- Gewichtete Meilensteine: Dieses Verfahren kann auch verwendet werden, wenn Aktivitäten länger als die Berichtsdauer sind. Hier unterteilt man die langen Aktivitäten in Meilensteine, von denen dann einer oder mehrere innerhalb eines Berichtszeitraums liegen und bewertet diese Meilensteine. Tätigkeit D wird in der Abbildung „Aktivitätendauer und Berichtszeitraum“ mit vier Meilensteinen versehen, jeweils mit einem Wert von 25 Prozent.

5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	
			Tätigkeit A											
Tätigkeit B									Tät. C					
◆	Tätigkeit D		◆					◆					◆	
			Berichtszeitraum 1 bis 7											

Abbildung Aktivitätendauer und Berichtszeiträume

%-Completion-Methode

Drei Arten der %-Completion-Methode kommen innerhalb des Projektmanagements zum Ansatz:

Schätzung eines Restaufwandes für die Fertigstellung der Leistung: Das bedeutet, dass das Berichtswesen eines Projekts drei Zahlen für jede Leistung reporten muss: die Planwerte, die Ist-Werte und die Restwerte. Der Restwert ist die einzige der drei Größen, die noch zu managen ist und stellt damit für den aktuellen Projektstatus die wichtigste der drei Zahlen dar. Plandaten und Ist-Daten sind historische Daten, die lediglich statistischen Wert haben. Indirekt kommt aus dem Restwert eine Leistungsbewertung zum Ausdruck: Vermindert sich die Restwertschätzung einer Berichtsperiode genau um den Ist-Aufwand, bedeutet das, dass die aktuelle Arbeit, die in das Projekt gesteckt wurde, das Projekt auch um exakt diese Arbeit vorangebracht hat. Ist die Verminderung des Restwertes kleiner als der Ist-Aufwand, bedeutet das, dass in der subjektiven Einschätzung der Mitarbeiter, nicht die ganze Ist-Arbeit dem Projektfortschritt zugute kam. Hat ein Mitarbeiter 5 Tage an einem Projekt gearbeitet, aber seine Restwertschätzung gegenüber der Vorwoche hat sich nur um 3 Tage vermindert, heißt das, obwohl 5 Tage gearbeitet wurden, kam das Projekt aber nur 3 Tage voran. Setzt sich dieser Trend auch in der nächsten Woche fort, besteht Handlungsbedarf.

- Eingabe eines Prozentwerts für den Fertigstellungsgrad: Dies ist gleichbedeutend mit der Abgabe einer Restschätzung, hat jedoch den Nachteil, dass es subjektiv schwieriger ist, einen Fertigstellungsgrad zu schätzen, als den Fertigstellungsgrad in einem Restaufwand auszudrücken. Die Aktivitäten, die über einen längeren Zeitraum immer einen 90-Prozent-Fertigstellungsgrad berichten, sind leider häufig anzutreffen. Manche Projektmanagement-Werkzeuge bieten auch die Möglichkeit, den Fertigstellungsgrad automatisch aus den Plan- und Ist-Werten zu errechnen. Diese Funktion konterkariert das Verfahren, die Leistung in die Überwachung einzubeziehen. Die Lieferung eines Fertigstellungsgrads muss eine bewusste und begründete Entscheidung der Mitarbeiter sein.
- Parametrische Hilfsgrößen wie Mengen, verbrauchte Energie oder eine prozentuale Abhängigkeit von anderen Aktivitäten: Mit diesen Hilfsgrößen kann ebenfalls der prozentuale Fortschritt einer Aktivität gemessen werden.