

HANSER

Josef Schwab

Projektplanung realisieren mit Project 2007

Das Praxisbuch für alle Project-Anwender

ISBN-10: 3-446-41342-1

ISBN-13: 978-3-446-41342-9

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-41342-9>
sowie im Buchhandel.



Vorwort

Dieses Buch will all jenen eine Hilfestellung geben, die Projekte mit *Microsoft Project* planen und durchführen. Das Tool ist ein Hilfsmittel, das die Arbeit erleichtern soll. Und ohne die Unterstützung eines rechnergestützten Systems ist die Datenflut, zumindest in größeren Projekten, nicht mehr zu bewältigen. Andererseits ist Projektmanagement mehr als eine Datensammlung, nämlich ein zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln, das versucht, unter der Bedingung der Unsicherheit – Planung plant in die Zukunft, und die ist grundsätzlich unsicher – die eingesetzten Mittel so produktiv und effektiv wie möglich einzusetzen. Dazu hat die ökonomische Theorie und die Praxis der Projektarbeit eine mehr oder weniger nützliche Wissensbasis erarbeitet – genannt sei als Beispiel nur die Netzplantechnik –, die man sich zunutze machen kann, ja muss, um sich überflüssigen Aufwand und Irrwege zu ersparen. Die Toolanwendung bedarf dieses Hintergrundwissens des Anwenders, um nicht beim vollkommen unproduktiven Termine-Tippen und Balken-Malen stehen zu bleiben, sondern um für die Projektarbeit eine Basis zu entwickeln, die das Entstehen von kritischen Vorgangsfolgen kennt und deshalb optimale Lösungswege vorschlagen kann – auch bei Änderungen und Störungen, die sich in Projekten zwangsläufig ergeben.

Kurz: Dieses Buch will zeigen, wie durch die Anwendung des Programms auf Basis der Methoden des Projektmanagements eine wirkliche Hilfestellung für die Projektarbeit möglich ist. Damit wendet es sich an alle Projektleiter und deren Mitarbeiter, die Projekte inhaltlich planen und die Durchführung überwachen wollen und dabei *Microsoft Project* einsetzen. Es soll sowohl für die Anwender, die dateibasiert auf ihrem Client arbeiten – vielleicht in Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen im Netzwerk –, als auch für die Projektleiter, die in Ihrem Unternehmen mit einem *Project Server* arbeiten, nützlich sein. Die Differenzen, die sich aus den unterschiedlichen Umgebungen ergeben, werden jeweils erläutert. Sie sind für die inhaltliche Projektarbeit aber meines Erachtens nicht so gravierend, um nicht beide Gruppen von Anwendern gemeinsam ansprechen zu können.

Dieses Buch wendet sich **nicht** an die Mitarbeiter, die den *Project Server* installieren und administrieren, und es lässt die Projektarbeit mittels *Web Access* und die Features der Team-Kommunikation mit den Windows sharepoint Services außen vor. Dies wird in einem späteren Band zu *Project Server 2007* und *Project Portfolio Server 2007* behandelt.

Die Gründe dafür, dass im vorliegenden Buch die speziellen Project-Server-Anwendungen nicht behandelt werden, sind vielfältig. Einmal haben sich beide Gebiete enorm ausgeweitet, so dass es nur ein unhandlicher dicker Wälzer geschafft hätte, beide zu vereinen. Vor allem aber liegt die Trennung in der Sache selbst begründet: Hier methodisches Projektmanagement, dort doch mehr serverbasierte Unternehmenslösungen, Anpassungen und Informationsvermittlung. Und damit hat man auch unterschiedliche Zielgruppen: Warum sollen Projektmanager, die vorrangig am inhaltlichen und methodischen Aufbau ihrer Pläne arbeiten, sich für die Installation und Administration des *Project Servers* interessieren?

Auch im Enterprise Projekt Management entstehen die Daten im Einzelprojekt. In diesem Buch wollen wir zeigen, wie diese Projekte sinnvoll aufgebaut und auch projektübergreifend geplant werden können – wir behandeln z.B. die Mehrprojekttechnik und auch die Kontrolle des Ressourceneinsatzes über mehrere Projekte, unabhängig ob Datei- oder Server-basiert. Aber wir legen Wert auf die inhaltlich sinnvolle Reihenfolge: Der methodisch richtige Aufbau der Einzelprojekte ist die Voraussetzung für Multiprojekttechnik und projektübergreifende bzw. unternehmensweite Ressourceneinsatzplanung. Die Einzelprojekte liefern die Daten für die Auswertungen auf dem *Project Server* und die über den Server vermittelte Teamkommunikation. Und wenn diese Daten – mal vorsichtig ausgedrückt – qualitativ nicht ganz hochwertig sind, kann das, wozu anschließend diese Daten verwendet werden, ebenfalls qualitativ nicht so hochwertig sein.

Deshalb geht es mir in diesem Buch darum, die wissens- und methodenbasierte Anwendung des Tools in den Projekten zu zeigen. Dies verbessert die Informationsbasis sowohl für die Manager der Einzelprojekte als auch für das Management des Projekt-Portfolios des Unternehmens, die dann mit Hilfe dieser Informationen notwendige und unabhängige Entscheidungen treffen müssen. Nach wie vor müssen die Menschen entscheiden, die Frage ist nur, auf welcher Informationsbasis.

Dieser Band versteht sich zwar auch als ein Update auf die Programmversion *Microsoft Project 2007*, aber wie bei jedem Buch über eine neue Version, nehme ich das zum Anlass, meine in der Zwischenzeit gesammelten neuen Erfahrungen und auch meinen Lernprozess in die Ausführungen und Übungen einzubringen. Es wäre ja schlimm, wenn es in den vier Jahren seit dem letzten Buch¹ keine Entwicklung gegeben hätte.

Wie immer muss und will ich betonen, dass ich auf vielen Schultern stehe, und dass die hier dargestellten Methoden, Lösungsverfahren und praktischen Tipps aus vielen Quellen kommen. Als Erstes muss ich den Teilnehmern meiner Seminare danken, die mich auf viele Probleme in der Praxis ihrer Anwendungen aufmerksam machten (das ist immer der erste Schritt: Das Problem wahrnehmen) und manchmal auch schon Lösungsansätze erarbeitet haben oder später mit mir kommunizierten. Seminarteilnehmer sind ein gnadenloses Testlabor für die Software, aber auch für den Trainer.

Auch auf dem Diskussionsforum, das meiner Homepage angegliedert ist, waren und sind viele intelligente Fragen und einige gute Antworten gepostet.

¹ „Projektplanungen realisieren mit MS Project 2003 und Project Server 2003“, Hanser Verlag, München 2005

Dann gilt natürlich mein besonderer Dank den Unternehmen, die sich in das Abenteuer einer Beratung durch mich gewagt haben. Ich will und kann keine konkreten Namen nennen, meist unterliegt das ja der Verschwiegenheitspflicht. Aber mit dem Angebot der Enterprise Project Management-Lösung mit *Project* und *Project Server* ist natürlich der Bedarf an Beratung und Unterstützung gewachsen. Das ist gut so, nicht nur für die Berater, sondern auch für die Unternehmen, so sie vernünftig beraten werden. Die Komplexität der Aufgabe (sowohl im engeren IT-Bereich als auch im Know-how des methodischen Projektmanagements), ein unternehmensweites Projektmanagement einzuführen, erfordert Spezialwissen und Erfahrung aus mehreren solcher Projekte. Und diese Aufgabe erfordert auch eine Arbeitsteilung: Unternehmen, die die Lösung ihrer eigenen IT-Abteilung oder sonst jemandem im eigenen Hause zumuten wollten, haben schon viel Lehrgeld bezahlt.

Dennoch werden Kollegen vom Fach hier erkennen, dass die (neuen) Kapitel über Multiprojekttechnik, die Kostenplanung in *Microsoft Project* und auch die Earned-Value-Analyse mit dem Programm aus Beratungsaufträgen heraus entstanden sind. Das ist der Sinn solcher Ausführungen: Erfahrungen weitergeben.

Bei einem meiner Partner will ich eine Ausnahme machen und mich persönlich bedanken. Das ist Jürgen Sturany, PMP, inzwischen mein Freund geworden. Bei der Planung und Steuerung seiner mehrere hundert Millionen Euro schweren komplexen technischen Kundenprojekte in der Erdölindustrie hat er das Programm bis jenseits der Grenzen schon ausgereizt und mir dabei in der Praxis gezeigt, dass ein konsequenter Tooleinsatz mit einem klugen Kopf dahinter eine unverzichtbare Hilfe für die Projektarbeit ist und einen wirklichen, von allen Beteiligten wahrgenommenen Nutzen für Planung und Durchführung bedeutet. Nachdem ich staunend seine Pläne studiert hatte, formulierte er seine weiteren Wünsche in die Richtung, die Grenzen des Programmeinsatzes noch weiter hinauszuschieben. Dabei waren dann auch manchmal meine Grenzen erreicht. Aber wir hatten (und haben) mehr als eine für beide Seiten produktive Diskussion, weil theoretische Kenntnisse der Möglichkeiten des Tooleinsatzes (in denen er ein Consulting durch mich wünschte) und fachliche, auf einem sicheren methodischen Hintergrund verstandene praktische langjährige Erfahrungen bei ihm eine geistige Konfrontation auslösten und dann oft eine Synthese eingingen. Ich habe von ihm viel gelernt.

Bedanken will ich mich auch bei meinem Kollegen Max Appru. Seit vielleicht zwei Jahren haben wir eine intensive Kommunikation; er ist für mich so etwas wie mein Alter Ego geworden. Mit einer wirklich bewundernswerten Geduld erträgt er meine Launen. Nebenher installiert er – auch das mit bewundernswerter Geduld – diverse *Project Server* mit allem, was dazugehört, in heterogenen Umgebungen unter manchmal schwierigen Bedingungen. Er hat, auch durch diese Arbeitsteilung mit mir, viel zu diesem Buch beigetragen.

Mein Sohn, mit meiner Tätigkeit als Berater und Autor aufgewachsen, steht hoffentlich bald vor seinem Diplom als Volkswirt. Bei unseren – nicht seltenen – Gesprächen zeigt er ein Verständnis und ein Mitgefühl für mich und meine Arbeit, das mich immer wieder weiter motiviert.

Alle Unzulänglichkeiten und Fehler, die der Leser möglicherweise in diesem Buch finden wird, sind übrigens allein mir anzulasten.

Ich möchte alle Leser einladen, entweder in meinem Forum Probleme zu diskutieren (<http://www.schwab-projektmanagement.de/forum>) oder sich direkt per Mail an mich zu wenden (schwab@schwab-pm.de).

Berlin, im Mai 2008

Josef Schwab



Ein schneller Zugang

Einige Teilnehmer meiner Kurse sowie weitere Projektmenschen haben mir signalisiert, dass ein „ganzes“ Buch durchzuarbeiten – und noch dazu ein so umfangreiches –, nun wirklich zu viel sei, so viel Zeit hätten sie nie! (Da hilft auch nicht der Hinweis, dass aber sehr viele Bilder im Buch seien.) Eine Checkliste mit vielleicht ca. 10 Punkten, wie man vorgehen sollte, in aller Kürze, das wär's doch.

Nun wird es bei mir nie ganz so kurz – aber hier werde ich Ihnen schon mal die wichtigsten Dinge darstellen, die Sie beachten sollten.

Wie Sie vorgehen sollten ...

... bei der Vorgansplanung:

1. **Projektinfo: Anfangstermin eingeben und Projektkalender auswählen.**
(Kapitel 2, Abschnitt 2.3.2 „Anfangstermin“ und Abschnitt 2.3.3 „Projektkalender“)
2. **Projektkalender einrichten mit Feiertagen. Evtl. neuen Kalender einrichten mit angepassten Arbeitszeiten.**
Auf dem Project Server mag die Möglichkeit des Änderns und Erstellens von Kalendern unterbunden sein. Dann müssen die Kalender auf dem Server eingerichtet sein und Sie können diese anwenden.
(Kapitel 2, Abschnitt 2.3.3 „Projektkalender“ und Abschnitt 2.3.4 „Neuen Kalender erstellen“)
3. **Überlegen Sie sich die größeren Abschnitte Ihres Vorhabens. Diese werden Projektphasen genannt und diese geben Sie ein** (z. B. Entwicklung, Realisierung, Roll-out).
(Kapitel 3, Abschnitt 3.1.3 „Gliederung“)

4. **Es kann Gründe dafür geben, einzelne Projektphasen als eigenständige Project-Dateien bzw. Projekte auf dem Server anzulegen.**

Wenn es verschiedene Projektleiter gibt, muss jeder für sein (Teil-)Projekt verantwortlich sein. Außerdem gewinnt man an Flexibilität bei Änderungen des Inhalts und des Umfangs des Projektes, wenn man mit Teilprojekten arbeitet. Diese (Teil-)Projekte werden in einen Masterplan – ein Hauptprojekt – eingefügt.

(Kapitel 4, Abschnitt 4.1 „Teilprojekte und Masterplan“)

5. **Geben Sie die Vorgänge als Untervorgänge ihrer Projektphasen ein oder fassen Sie Vorgänge zu Projektphasen zusammen.**

Sie können einige Ebenen tief gliedern, also auch die Details von Untervorgängen erfassen. Dies ergibt die nachvollziehbare Struktur Ihres Projektes, den sog. Projektstrukturplan. Er soll übersichtlich sein. Bitte streben Sie hier keine Vollständigkeit an, denn ein Projektplan ist keine To-Do-Liste, sondern eine Kommunikationsgrundlage. Zu viele Details verwirren nur. Wägen Sie Ihren Aufwand gegenüber dem Informationsgewinn für Sie ab. Was bringt es Ihnen, wenn Sie jede Schraube planen? Viel Arbeit! Die Arbeit mit der Planung und Überwachung wächst im Quadrat der Anzahl der Vorgänge! Also planen Sie lieber gröber: Was lässt sich noch zusammenfassen? Was muss man nicht im Plan zu erfassen, weil es die Ausführenden selbstverständlich wissen und tun?

(Kapitel 3, Abschnitt 3.1.1 „Definition der Vorgänge“, Abschnitt 3.1.3 „Gliederung“, Abschnitt 3.1.3.1 „Sammelvorgänge“, Abschnitt 3.1.3.2 „Gliederung nutzen“)

6. **Schätzen Sie den Aufwand für die Vorgänge – wenn möglich schon als Manntage, wenn Sie auch den Ressourceneinsatz planen wollen – und geben Sie diese als Dauer der Vorgänge ein.**

Wenn Sie die Schätzgenauigkeit erhöhen wollen, wenden Sie die Drei-Punkte-Schätzung an.

(Kapitel 3, Abschnitt 3.1.2 „Die Dauer“, Abschnitt 3.3.1 „PERT-Analyse“)

7. Das unter Punkt 6 beschriebene Verfahren ist ein abgekürztes Verfahren. **Wenn Sie den Aufwand direkt eingeben wollen, müssen Sie das Feld „Arbeit“ einfügen und können dort den Aufwand eingeben.**

Die Dauer wird dann nach dem eingegebenen Aufwand berechnet, wenn Sie eine Ressource zuordnen. Aufwand (= Arbeit) gibt es in *Project* im Prinzip nur im Zusammenhang mit der Ressourcenplanung.

(Kapitel 5, Abschnitt 5.7 „Aufwandsgesteuerte Planung“)

8. **Bilden Sie den Ablauf der Vorgänge – die Projektprozesse – durch die Vorgangsbeziehungen ab.**

Was muss vorliegen, damit man einen Vorgang beginnen kann? Können Vorgänge gleichzeitig abgearbeitet werden? Die Anordnungsbeziehungen folgen alleine der sachlichen, ablauftechnischen Logik des Prozesses. Hier haben weder bestimmte Darstellungswünsche (z. B. Meilensteine oben) noch Ressourcenerwägungen etwas zu suchen.

(Kapitel 3, Abschnitte 3.1.4 „Anordnungsbeziehungen“, 3.1.8 „Projektprozesse – einige Beispiele“)

9. **Schließen Sie jede Phase mit einem Meilenstein ab, der das Ergebnis – die Auslieferung der Aktivitäten dieser Phase – darstellt.**

Der Abschlussmeilenstein steht auf der gleichen Gliederungsebene wie die Phase und hat diesen Sammelvorgang zum Vorgänger. Projektphasen können (wie Vorgänge) parallel laufen oder voneinander abhängig sein. Dann ist der Endmeilenstein der Vorgänger der nächsten Phase oder, noch besser, des Startmeilensteins der nächsten Phase. (Kapitel 3, Abschnitt 3.5 „Meilensteine“, Abschnitt 3.1.7 „Projektprozesse methodisch erfassen“)

10. **Deshalb kann und darf es keine Phasenübergreifende Vorgangsbeziehungen geben.**

Ein Vorgang ist nie von einem Vorgang aus einer anderen Phase abhängig, sondern nur von Vorgängen aus der eigenen Phase auf der gleichen Gliederungsebene. Die Vorgänge aus verschiedenen Phasen sind nicht voneinander abhängig, sondern eine Phase muss mit einem Meilenstein logisch abgeschlossen sein, bevor die nächste Phase beginnen kann, in der sich der Nachfolger-Vorgang befindet. Es gibt Übergaben zwischen den Projektphasen, nicht von einem Vorgang einer Phase zu einem Vorgang einer anderen Phase.

Wenn Sie glauben, dass das bei Ihrem Projekt nicht möglich ist, müssen Sie die Einordnung Ihrer Vorgänge in die Projektphasen und den Zuschnitt Ihrer Phasen überarbeiten.

(Kapitel 3, Abschnitt 3.1.7.1 „Hinweise zur Projektstrukturierung und zu den Anordnungsbeziehungen“, Abschnitt 3.1.8 „Projektprozesse – einige Beispiele“)

... beim Terminmanagement:

1. Die Vorgangsplanung liefert Ihnen den Ablauf und damit die errechneten Termine, also das von Ihnen geschätzte Zeitfenster zur Realisierung des Projektzieles. **Nun kommen die leider oft schon vorher festgelegten Termine.** (Schön wäre ja: Erst kommt die Planung, dann vereinbaren wir realistische Termine!) **Die feststehenden Termine arbeiten Sie als feste Meilensteine in Ihren Plan ein und sehen, ob sie mit Ihrer Planung zu vereinbaren sind oder nicht.** Sind sie nicht zu vereinbaren, meldet Ihnen das Programm Terminplankonflikte (= negative Gesamte Pufferzeit) und Sie müssen eine Optimierungsschleife durchlaufen.

Entweder können Sie den Zeitbedarf in Ihrer Planung (realistisch, nicht nur optisch) durch Parallelisierung, Herausnehmen versteckter Zeitreserven etc. reduzieren, dann hatte Ihr Plan noch Optimierungspotential. Oder Sie müssen das Problem eskalieren und die Termine neu verhandeln. Wenn Sie auch den Ressourceneinsatz mit *Project* planen, ist die Bewilligung und der Mehreinsatz von Ressourcen eine strategische Option.

(Kapitel 3, Abschnitt 3.4 „Termeinschränkungen und feste Termine“, Abschnitt 3.5 „Terminplansteuerung“, ansonsten Kapitel 5 „Ressourcen“)

2. **Wenn Sie in der glücklichen Lage sind, eine seriöse Planung vorab durchzuführen (oder auch zusätzlich zu den extern vorgegebenen Terminen), sollten Sie die Phasenübergänge in Ihren Projekten mit festen Meilensteinen „kapseln“.** Die Übergänge und Übergaben – von einem Projektteil zum anderen, von einer Abteilung zur anderen, von einem Unternehmen zum anderen – werden auch jene Termine sein, bei denen in der Realität am ehesten der Bedarf besteht, sie abzusprechen, festzulegen oder vertraglich zu vereinbaren. Die Gesamtprojektleitung sieht dann bei jedem Projektabschnitt, ob ein vereinbarter Termin in Gefahr gerät, und wird vielleicht noch rechtzeitig gewarnt, um einzugreifen zu können. Außerdem darf bei Änderungen nicht das Programm die vereinbarten Fixtermine verschieben, sondern der Projektleitung müssen Handlungsalternativen offenstehen.

Und wenn Sie in einer *sehr* glücklichen Lage sind, bauen Sie sich zwischen den berechneten Endmeilensteinen und den festen Startmeilensteinen der nächsten Phase eine Pufferzeit ein und gewinnen dadurch wesentlich an Termintreue.

(Kapitel 3, Abschnitt 3.6 „Planungsqualität“, Abschnitt 3.6.1 „Zeitreserven“, Abschnitt 3.7 „Die gekapselte Projektstruktur“)

... bei der Ressourcenplanung:

1. **Die Ressourcen mit all ihren Daten, z. B. Kostensätze und Kalender, werden angelegt in der Ressourcentabelle im Projekt oder in der Datei, die als Ressourcenpool dient, oder im ausgecheckten Ressourcenpool.**

Realistisch ist m. E. ein Ressourcenkalender, der max. 75% der vertraglichen Arbeitszeit umfasst. Die anderen 25% fallen einfach ungeplant an, für die „Grundlast“ oder die Aufgaben „auf Zuruf“.

(Kapitel 5, Abschnitt 5.1 bis 5.4: „Die Stammdaten der Ressourcen“, „Ressourcen anlegen“, „Team bilden“, „Informationen zur Ressource“, Abschnitt 5.12 und 5.13 „Ressourcenpool als Datei“, und „Der Enterprise-Ressourcenpool“)

2. **In einer Vorgangsansicht kann man den Vorgängen Ressourcen zuweisen.**

Man macht es sich einfacher, wenn man pro Vorgang nur eine Ressource zuweist. Wenn Sie das erste Mal eine Ressource zuweisen, wird das Arbeitspaket berechnet (bei Vorgabe der Dauer) oder die Dauer berechnet (bei Vorgabe der Arbeit).

$$\text{Arbeitspaket} = \text{Dauer} \times \text{Ressourceneinheiten}$$

(wenn Ressourceneinheit 1, wird Arbeit = Dauer)

oder

$$\text{Dauer} = \text{Arbeit} / \text{Ressourceneinheiten}$$

(wenn Ressourceneinheit 1 wird Dauer = Aufwand)

(Abschnitt 5.5 „Ressourcen zuordnen“, Abschnitt 5.6 „Arbeitspaket“, Abschnitt 5.7 „Aufwandsgesteuerte Terminplanung“)

3. Nachdem durch die Erstzuweisung das Arbeitspaket sowohl für den Vorgang als auch für die Ressource(n) definiert ist, können Sie bei Änderungen die Berechnungsmethode

über die Vorgangsart steuern. Sie können von den drei Variablen jeweils eine Größe für „Fest“ erklären, somit kann dann das Programm diese nicht neu berechnen. Sie ändern eine Variable, die zweite ist „Fest“, und das Programm berechnet die dritte neu. Oder Sie verzichten auf den eingebauten Rechner und ändern die Größen so lange, bis es „passt“.

(Kapitel 5, Abschnitt 5.8 und 5.9 „Änderungen des Ressourceneinsatzes“, „Schwierige Fälle und Fallen“)

4. **Planungen Sie die Tätigkeiten der Ressourcen genau auf der Genauigkeitsstufe ein, die Ihrer praktizierten Führungskultur entspricht.**

Wichtig ist der Termin, an dem das Ergebnis vorliegen soll – und nicht, ob der Mitarbeiter an einem Tag 4 Stunden und am anderen Tag 8 Stunden am Projekt gearbeitet hat. Am praktikabelsten ist dabei die Zuordnung über Zeiträume mit einem Prozentsatz der Kapazität der Ressource. Bei der Verwendung von generischen Ressourcen dreht es sich darum, deren notwendige Anzahl festzustellen, um Wunsch- oder Zwangstermine zu erreichen.

(Kapitel 5, Abschnitt 5.9 und 5.10 „Schwierige Fälle und Fallen“ und „Weitere Ressourcenzuordnungen“)

5. **Prüfen Sie – bevorzugt in der Ansicht Ressource Einsatz – ob Ressourcen überlastet sind, d. h. über ihre Kapazität eingesetzt sind.**

Die Anzeige der Restverfügbarkeit zeigt freie Kapazitäten an. Entsprechende Qualifikation vorausgesetzt, können überlastete Ressourcen durch solche mit freien Kapazitäten ersetzt werden.

(Kapitel 5, Abschnitte 5.14 bis 5.16: „Ressourcenauslastungen analysieren“, „Ressourcenkonflikte und ihre Lösungen“, „Ressourcen abgleichen“)

6. **Da der Ressourceneinsatz die errechneten Termine beeinflusst, müssen Sie u. U. wieder eine Schleife zum Terminmanagement gehen. Erfahrene Anwender können natürlich auch den Ressourceneinsatz planen, bevor Sie sich auf Feste Termine festlegen,** dann erspart man sich die Schleife. Ressourcenüberlastungen kann man auf der Ressourcenseite ausgleichen oder auf der Terminseite. Bei Letzterem kann im übrigen die Kapselung der Projektphasen mit festen Startmeilensteinen eine große Hilfe sein. Bei extremer Ressourcenüberlastung, die auf der Ressourcenseite nicht mehr in den Griff zu bekommen ist, können Sie die Startmeilensteine der Phasen so justieren, dass die Auslastung der Ressourcen wenigstens grob geglättet wird.

(Kapitel 5, Abschnitt 5.17 „Ressourcen verursachen Terminplankonflikte“)

... bei der Projektüberwachung:

1. **Ohne Basisplan ist keine Projektüberwachung möglich, da man keine Abweichungen der Ist-Daten gegenüber dem Plan feststellen kann.**

Nur wenn ein Planungsstand, dem alle Stakeholder zugestimmt haben, als Basisplan festgehalten wird, kann das Programm die Abweichungen der Ist-Termine, des Ist-

Aufwandes und der Ist-Kosten von den geplanten Terminen sowie dem geplanten Aufwand und den geplanten Kosten errechnen und anzeigen. Auch eine Earned-Value-Analyse ist nicht möglich, wenn vor dem Eintrag von Fortschrittsgraden kein Basisplan erstellt wurde.

(Kapitel 8, Abschnitt 8.1, „Basisplan festlegen“)

2. **Während der Durchführung des Projektes können bzw. müssen Sie die aktuellen Werte eintragen:**

Aktueller Anfang und Aktuelles Ende (wenn Sie die Termine überwachen),

Aktuelle Arbeit (wenn Sie die Arbeit überwachen).

Sie sehen dann die Abweichungen der entsprechenden Größen und können Gegenmaßnahmen ergreifen, um doch noch die vereinbarten Termine halten zu können.

(Kapitel 8, Abschnitte 8.3 bis 8.5, „Termine überwachen“, „Arbeit überwachen“, „Kosten überwachen“)

3. **Der Fortschritt der Dauer, der Arbeit und der Kosten sind in der Voreinstellung rechnerisch gekoppelt.** Dies vereinfacht vieles – z. B. führt dann aufgewendete Arbeit automatisch zur Berechnung der aktuellen Kosten. Wenn Sie die Ist-Kosten manuell eingeben wollen, müssen Sie diese Option einstellen.

(Kapitel 8, Abschnitt 8.4.1 „Fortschritt der Dauer und und Fortschritt der Arbeit entkoppeln“, Abschnitt 8.5 „Kosten überwachen“.)

4. **Wenn Sie mit der Methode der Earned-Value-Analyse den Projektfortschritt im Verhältnis zum geleisteten Aufwand überwachen möchten, müssen Sie die rechnerische Koppelung von Vorgangstatus (Fortschritt in der Dauer) und Ressourcenstatus (aktueller Aufwand) ausschalten, denn gerade auf deren Unterschied stellt die Ertragswertmethode ab.**

Besser und logischer wird die Analyse, wenn Sie hier mit dem Feld „Physisch % Abgeschlossen“ arbeiten, was Sie allerdings zwingt, den tatsächlichen Fortschritt festzustellen und einzutragen.

(Kapitel 9 „Earned-Value-Analyse“)