

Thema	Umfangs-, Termin-, Kosten- und Qualitätsmanagement	Braune + Partner Project Management ●●●
Prozessbereich	Projektcontrolling	
Toolnummer	401	
Toolbezeichnung	Ursachen und Gründe für Abweichungen	

Ursachen und Gründe für Abweichungen		
Abweichungen bei ...	Mögliche Gründe	Tieferegehende Ursachen
den Kosten <ul style="list-style-type: none"> • Mehraufwand bei einem Arbeitspaket • Zusatzkosten durch Extraleistungen • Preiserhöhung bei Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Optimistische Planung ⇒ Zusätzliche Anforderungen ⇒ Fehlerhafte Zuarbeiten ⇒ Unklare Zielvorgabe ⇒ Unvorhergesehene technische Probleme ⇒ Große Abhängigkeit vom Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Unzureichende vertragliche Absicherung ⇒ Unzureichende Abnahme vorausgesetzter Ergebnisse ⇒ Wenig Erfahrung bei der Aufwandsschätzung ⇒ Oberflächliche Arbeitspaketvergabe
den Terminen <ul style="list-style-type: none"> • Kritisches Arbeitspaket verzögert sich • Arbeitspaket wurde noch nicht begonnen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wichtige Experten fehlen bei Abnahmen ⇒ Keine Abstimmung zwischen Arbeitspaketverantwortlichen (APV) ⇒ APV warten auf Freigabe durch Projektleiter 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bedeutung des Arbeitspaketes nicht allen Beteiligten bewusst ⇒ Verspätete Informationen der Experten ⇒ Diskussionen ohne geklärte Ziel
der Qualität der Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Fehlerhafte Konzepte • Veralterte Unterlagen • Unverständliche Darstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mangelnde Qualifikation von Projektmitarbeitern (PMA) ⇒ Arbeitsüberlastungen ⇒ Termindruck ⇒ Abnahme/Rücksprache mit Fachabteilung fehlt ⇒ Unzureichende Arbeitsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Keine klaren Anforderungen an die Auswahl der PMA formuliert ⇒ Fehlender Überblick der offenen Aktivitäten ⇒ Gewichtung der Arbeitspakete fehlt ⇒ Bedeutung der Arbeitsqualität wird vom PL nicht vorgelebt
der Ressourcenbereitstellung <ul style="list-style-type: none"> • Spezialist fehlt bei Sitzungen • vereinbarte Verfügbarkeit wird nicht erreicht • Fachbereiche stellen keine Mitarbeiter frei 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Spezialist arbeitet in weiteren Projekten ⇒ Linienarbeit hat höhere Prioritäten ⇒ Hohe Arbeitsbelastung in den Fachbereichen ⇒ Arbeitsanteile zu pauschal angesetzt ⇒ Widerstände im Fachbereich gegenüber dem Vorhaben 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Langweilige Sitzungsgestaltung ⇒ Bedeutung der Mitarbeit für den Fachbereich nicht klar ⇒ Bereitstellung der PMA nicht mit Fachbereichsleitung abgestimmt ⇒ Arbeitspakete für Fachbereich unklar formuliert
der Vorgehensweise <ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarte Dokumentationsverfahren werden nicht praktiziert • Projektauftrag fehlt • Aufwandsmeldungen werden nicht abgegeben 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Verfahren unzureichend erläutert ⇒ Dokumentation für PMA zu aufwendig ⇒ Bedeutung für die Projektarbeit wird unterschätzt 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Keine Beispiele genannt ⇒ Infrastruktur für Dokumentation nicht korrekt eingerichtet ⇒ PMA kennen andere, einfachere Verfahren ⇒ PMA fühlen sich kontrolliert
der Projektkultur <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Angriffe in Sitzungen • umfangreicher Schriftwechsel zu Detailproblemen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ keine Regeln der Zusammenarbeit vereinbart ⇒ Sitzungen ohne Moderator ⇒ Sachfragen werden überbetont ⇒ kein offenes Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Projektleiter lässt persönliche Angriffe gewähren, traut sich nicht einzugreifen ⇒ Nicht gemeinsam vereinbarte Beschlüsse ⇒ Projektleiter fühlt sich auf der Beziehungsebene unsicher