



blickpunkte

Das Magazin rund um IT-Themen

Planen und Steuern von Projekten

ERFOLG DURCH STRUKTURIERTE VORGEHENSWEISE

Der Erfolg eines Projekts hängt von vielen Faktoren ab. Eine wesentliche Einflussgröße stellt das Planen und Steuern dar. Beides sind elementare Basisaufgaben im Projektmanagement, die bei unprofessioneller Durchführung ein Projekt schnell zum Scheitern bringen. Im Folgenden wird beschrieben, was eine gute Planung ausmacht und welche Randbedingungen zu beachten sind.

Das Projektmanagement befindet sich im Wandel. Ein guter Projektmanager muss sich heute immer stärker in Richtung Prozessverständnis und Peoplemanagement entwickeln. Dies hat zur Folge, dass ein Projektmanager mehr und mehr eine Moderatorenrolle einnimmt, in der er mehr mit den Teams kommuniziert und weniger im Formulard Denken hängen bleibt.

Technische Expertise ist zwar nach wie vor wichtig für den Erfolg eines Projektmanagers, aber immer mehr muss er sich neue Tugenden aneignen: in Zeiten, wo jeder Euro dreimal umgedreht wird, hat er seine Arbeit stärker am Geschäftserfolg des Kunden auszurichten. Man könnte auch sagen, weg von der reinen IT (Information Technology), hin zu einer „BT“ (Business Technology).

Die Projektmanager müssen ihre Rolle als Macher verlassen und sich als Moderator stärker den Soft-Skills zur Teamführung zuwenden. Teams, die heute nach agilen Vorgehensmodellen wie SCRUM arbeiten, organisieren sich zwar weitgehend selbst, brauchen aber einen Coach und eine Führung, die ihnen den Rücken freihält.

Für die veränderte Aufgabenstellung des „Next-Generation Project Manager“ lautet das Motto „Mehr reden, weniger schreiben“. Es ist zunehmend wichtiger, dass der IT-Projektleiter Teams aufbauen und zusammenhalten kann und zu einer effizienten Zusammenarbeit bringt. Trotz alledem darf der Projektmanager seine klassischen Kernaufgaben nicht vernachlässigen: Planen und Steuern.

Planung als Grundlage des Erfolges

Eine vernünftige Grob- und Detailplanung ist immer der Grundstein für den weiteren erfolgreichen Projektverlauf und für einen positiven Projektabschluss. Die Planungsschritte orientieren sich an den 7 W-Fragen.

- Wo** stehen wir?
- Warum** machen wir das Projekt?
- Was** soll konkret erreicht werden?
- Wer** ist involviert?
- Wie** können die Ziele erreicht werden?
- Wann** soll das Projekt abgeschlossen sein?
- Wie** viel darf das Projekt kosten?

Damit sollte es in ca. 30 Minuten möglich sein, ein neues Projekt inhaltlich grob zu umreißen und abzugrenzen. Auf dieser Basis kann eine erste Grundsatzentscheidung (go/no go) des Projektauftraggebers, des Kunden, der Geschäftsleitung etc. getroffen werden.

Leitfaden für eine erfolgreiche Projektplanung

Um die Aufgaben für ein Projekt strukturiert anzugehen und zu steuern, kann der folgende Leitfaden sehr hilfreich sein:

1. Definieren Sie das Ziel (mit dem Auftraggeber)
2. Erstellen Sie eine Aufgabenliste
3. Identifizieren Sie Abhängigkeiten
4. Ordnen Sie Ressourcen zu
5. Bestimmen Sie Meilensteine
6. Nutzen Sie angemessene Planungswerkzeuge
7. Kontrollinstrumente sind wichtig
8. Die Planung endet nicht

Definieren Sie das Ziel (mit dem Auftraggeber)

Fragen, fragen und nochmals fragen ist hier notwendig, um zu klären was bis wann genau erreicht werden soll. Schreiben Sie das Ziel auf und führen Sie es sich immer wieder vor Augen. Reflektieren Sie die Anforderungen des Auftraggebers, um sicher zu stellen, dass diese richtig erfasst wurden. Diese Arbeit wird sich schnell in Zeit- und Geldersparnis und damit Nervenschonung auszahlen. Das Ziel muss dabei den „SMART-Kriterien“ entsprechen:

- S**pezifisch
- M**essbar
- A**ngemessen (oder auch Akzeptiert)
- R**ealistisch
- T**erminiert

Erstellen Sie eine Aufgabenliste

Was genau ist zu tun? Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um das Ziel zu erreichen? Was ist das Ergebnis eines Arbeitsschritts? Diese Fragen helfen Ihnen, eine Aufgabenliste zu erstellen.

Identifizieren Sie Abhängigkeiten

In welcher Reihenfolge müssen die Aufgaben abgearbeitet werden? Welche Ergebnisse anderer Aufgaben benötige ich für die nächste Aufgabe? Welche Zulieferungen werden benötigt? So bringen Sie die Aufgaben in die richtige Reihenfolge.

Ordnen Sie Ressourcen zu

Ressourcen sind sehr vielfältig; dabei ist alles gemeint, was zur erfolgreichen Umsetzung der Aufgaben notwendig ist (Mensch, Hardware, Arbeitsräume, etc.)

Wer macht was mit wem bis wann? Diese Frage wird Ihnen helfen, die Ressourcenzuordnung schnell zu erstellen.

Sollten sehr viele Aufgaben (> 20) in dieser Liste stehen, bietet sich an, Aufgaben in Aufgabenthemen einzuordnen (im privaten Bereich z.B.: Finanzierung, Grundstück, Hausbau, Einzug, Feier).

Bestimmen Sie Meilensteine

„Welche definierten Etappen wollen Sie bis wann erreichen?“, lautet hier die zentrale Frage. Unterscheiden Sie zwischen Zeitaufwand und Dauer. Der Zeitaufwand sind die Stunden, die Sie für bestimmte Teilaufgaben benötigen. Die

Dauer sind die Tage oder Wochen, die Sie für die Durchführung der Teilaufgabe realistisch ansetzen müssen. Der Unterschied kommt daher, dass Sie in der Regel noch andere Aufgaben wahrnehmen müssen und nicht 100% Ihrer Zeit in ein Projekt einfließt. Hängen Sie den aktuellen Meilensteinplan in das Sichtfeld Ihres Arbeitsplatzes!

Nutzen Sie angemessene Planungswerkzeuge

Das im Projektmanagement am häufigsten eingesetzte Planungsinstrument ist das GANTT-Diagramm. Es stellt die zeitliche Abfolge der Aktivitäten des Projekts als Balken dar. Leider liegen diese Diagramme zu häufig in Schubladen oder verstecken sich in den Tiefen des Rechners. Sie gehören sichtbar am Schreibtisch aufgehängt. Sie gehören an einen Ort, wo man sie ständig sieht. (Mehr zu GANTT Diagrammen: <http://de.wikipedia.org/wiki/Gantt-Diagramm>).

Kontrollinstrumente sind wichtig

Für das Projekt müssen Kontrollinstrumente vereinbart werden. Zwei zentrale Fragen beim Einsatz dieser Instrumente lauten:

- Sind alle Aufgaben im Plan oder muss nachgearbeitet werden?
- Sind alle Ressourcen richtig eingesetzt oder braucht man mehr, um das Ziel zu erreichen?

Dafür müssen vor allem die Mitarbeiter so viel Vertrauen in den Projektmanager haben, dass sie gegebenenfalls einen Verzug auch zugeben. Machen Sie zur Regel: es kann passieren, dass man im Verzug ist, aber eine offene Kommunikation ist unbedingt notwendig.

Als Kontrollinstrumente bieten sich Restaufwandsschätzungen und Fertigstellungsgrade an. Diese Werte sollte der Projektmanager bilateral mit den Entwicklern ermitteln. In den Projektmeetings werden dann die Zahlen zu Projektstand, Projektverlauf und den Meilensteinen kommuniziert.

Die Planung endet nicht

Bis zum Abschluss des Projekts und zum Feiern des Erfolges muss die Planung immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Stellen Sie sich immer wieder folgende vier Fragen:

- Was ist das Ziel?
- Welche Maßnahmen führen zum Ziel?
- Sind die Termine noch realistisch?
- Wo liegen Risiken in der Planung?

Die Planung selbst muss demzufolge immer aktualisiert werden, um den aktuellen Projektverlauf für alle Beteiligten transparent zu machen. Nicht vergessen: Puffer einbauen!

Planungsinstrumente

Neben dem GANTT-Diagramm gibt es eine Reihe weiterer Planungsinstrumente. Der Projektstrukturplan (PSP) beispielsweise ist eine Gliederung des Projekts in planbare und kontrollierbare Teilaufgaben. Im Rahmen des PSP wird die gesamte Projektaufgabe in Arbeitspakete/Teilaufgaben zerlegt und die Beziehung zwischen den Arbeitspaketen beschrieben. Der PSP stellt die Projektleistung (Projektaufgabe) graphisch in einem Baum dar und ist die gemeinsame Basis für die Ablauf-, Termin- und Kostenplanung.

Ein wesentlicher Vorteil ist, dass der PSP im Gegensatz zur Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung ein stabileres Instrument des Projektmanagements darstellt, da Änderungen in diesen keine Auswirkungen auf den PSP haben. Die Vorteile eines guten PSP wirken sich positiv aus auf

- Verteilung von Verantwortlichkeiten
- Grundlage der Projektsteuerung
- Grundlage der Projektdokumentierung
- Erleichterung der Risikobewertung
- Basis zur Schätzung der Projektlaufzeit und der Projektkosten

Vorgehensmodelle als strukturierter Rahmen für Planung und Steuerung

Vorgehensmodelle stellen Methoden und Elemente der Softwareentwicklung und des Projektmanagements zu Prozessen und Projektphasen zusammen. Sie bilden den Rahmen für eine strukturierte Projektabwicklung. Die PENTASYS AG setzt dabei auf das V-Modell XT. Auf Basis des Projektvorgehensmodelles V-Modell XT ist ein adaptiertes Vorgehensmodell entstanden, d.h. im Rahmen einer organisationsspezifischen Anpassung wurde das V-Modell XT auf die Bedürfnisse der PENTASYS AG angepasst.

Zielsetzung der Anpassung war es, durch Zusammenlegen und Ergänzen bestehender V-Modell XT Produkte, sowie dem Hinzufügen neuer Produkte das V-Modell für die Abwicklung von reinen Softwareprojekten zu optimieren. Hierbei sind unsere langjährigen Projekterfahrungen eingeflossen, welche sich in Form von angepassten und optimierten Vorlagen und Checklisten wiederfinden.

Unterstützung durch ein Projekt Management Office (PMO)

In mittleren und großen Projekten kann die Aufgabe des Planens, Steuerns und Überwachens schnell zur Vollzeitstätigkeit werden. Für den Projektmanager heißt das, dass er Unterstützung benötigt. Innerhalb von Projekten und Multiprojekten hat es sich bewährt, ein Project Management Office aufzubauen. In den letzten Jahren hat sich das PMO bei PENTASYS etabliert. Ein PMO dient der Entlastung der Projektleiter durch den strukturierten und einheitlichen Aufbau des Berichtswesens, Vorlagen und Vorgehensmodellen. Durch dies bleibt mehr Zeit, in der sich der Projektmanager seiner leitenden und steuernden Aufgabe widmen kann.

Das Projektende

Vergessen Sie nicht, das erfolgreiche Beenden des Projekts zu feiern. Sie und ihr Team haben hart gearbeitet. Ihr Team war am Erfolg maßgeblich beteiligt. Feiern Sie gemeinsam mit dem Team. Generieren Sie Motivation!

Fazit

Strukturiertes Vorgehen und eine gute Planung sind Voraussetzungen für den Projekterfolg. Die Einhaltung von Vorgaben und auch der Projektfortschritt müssen während der gesamten Projektlaufzeit überwacht werden („Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser“). Nur so kann (und muss) der Projektplan immer aktuell gehalten werden.

Über den Autor

Wolfram Motzel ist als Projektmanager und Berater für die PENTASYS AG tätig. Während seiner langjährigen Tätigkeit in der IT-Branche hat er umfangreiche Erfahrungen in strukturiertem Vorgehen über sämtliche Bereiche, sei es Analyse, Entwicklung, Controlling oder Implementierung gesammelt. Die PMP-Zertifizierung des PMI erweiterte sein Know-How hinsichtlich Strukturen und Methoden.



blickpunkte – Das Magazin rund um IT-Themen ist ein kostenloser Newsletter der PENTASYS AG



PENTASYS

Unser Maßstab ist der Mensch

Die PENTASYS AG mit Sitz in München und Frankfurt am Main gehört zu den am schnellsten wachsenden deutschen IT-Systemintegratoren. 1995 mit drei Beschäftigten gegründet, hat das Unternehmen bis heute mehr als 175 neue qualifizierte Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen. Die Unternehmensstrategie ist auf kompromisslose Qualität und strikte Orientierung am Mehrwert für die Kunden ausgerichtet. Hochqualifizierte und überdurchschnittlich motivierte Mitarbeiter sowie ein gemäß ISO-9001/2008 zertifiziertes Projektvorgehensmodell schaffen die Voraussetzungen hierfür.

Zum Leistungsspektrum gehören Consulting, Projektmanagement, Machbarkeitsanalyse, Architekturkonzeption, Realisierung und Test von IT-Systemen aus einer Hand. Zu den Referenzkunden zählen unter anderem ADAC e.V., Arval (eine BNP Paribas Company), CACEIS Bank, Deutsche Bahn AG, DekaBank Deutsche Girozentrale, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom, BMW AG, Direkt Anlage Bank, Bristol-Myers Squibb, MAN Nutzfahrzeuge AG, Telefónica o2 Germany, RTL II, TÜV süd AG, Yves Rocher, Volvo Financial Services, das ifo-Institut für Wirtschaftsforschung und das Europäische Patentamt.

COPYRIGHT:

Alle Inhalte, auch Konzepte und Design, des Newsletters sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright/Urheberrecht liegt dabei bei der PENTASYS AG.

Das Zitieren ist unter Berücksichtigung der üblichen Regeln und Hinweise gestattet. Das Kopieren oder der Nachdruck, auch auszugsweise, sowie fotomechanische Wiedergabe oder Erfassung auf Datenträgern ist nur mit schriftlicher Genehmigung der PENTASYS AG zulässig.

Sofern in den vorliegenden Inhalten Marken und geschäftliche Beziehungen verwendet werden, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen.

KONTAKT:

PENTASYS AG

Rüdesheimer Straße 9
80686 München
Tel.: (0 89) 5 79 52-0
Fax: (0 89) 5 79 52-399

PENTASYS AG

Niederlassung Frankfurt
Solmsstraße 41
60486 Frankfurt am Main
Tel.: (0 69) 7 07 98 39-0
Fax: (0 69) 7 07 98 39-5 99

E-Mail: redaktion@pentasys-blickpunkte.de
Internet: www.pentasys.de