



Agile Planung

Rückblick auf die interPM 2010

Unter Schirmherrschaft der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement trafen sich im April interessierte Projektmanager, diesmal stand das Thema „Projektarbeit zwischen Effizienzdruck und Qualitätsanforderungen“ im Fokus.

Fast die Hälfte aller Vorträge beinhaltete das Thema „agile Planung“. Unter diesem Schlagwort oder auch dem Begriff „Scrum“ findet man interessantes Material im Internet.

Der Vortrag von project biz zeigte auf, wie über eine Historisierung der Planung grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden können, um agile Planung tatsächlich **steuerbar** im Unternehmen nutzbar zu machen.

Projekte resultieren aus Anforderungen, die ein Zielsystem beschreiben. Die erwarteten Ergebnisse beziehen sich auf technische Systeme, Organisationen, Prozesse etc. Es wird eine Projektidee erarbeitet, in der die Randgrößen wie Ergebnisse, Termine, Budgets und Ressourcenanforderungen grob skizziert sind.

Die Daten aus dieser Idee werden für die Wirtschafts- bzw. Haushaltsplanung eingestellt. Damit ist das Spannungsfeld eröffnet: Der Widerspruch zwischen einem dynamischen Projektgeschehen und einem starren Kostenrahmen.

In den Vorträgen wurde die Notwendigkeit aufgezeigt, eine Projektplanung ständig zu aktualisieren und die Projektprozesse unter Einbeziehung der erarbeiteten Zwischenergebnisse zu optimieren. Viele Details einer „Projektproduktion“ müssen angepasst werden. Von der Teamzusammensetzung über Methoden, Abläufe, Zwischentermine, Teilergebnisse bis hin zu den zur Verfügung zu stellenden Budgets.

Spätestens hier stößt jeder Projektverantwortliche an enge Grenzen: Die Rahmenbedingungen, die beim Aufsetzen des Projektes als erste Skizze vorlagen, sind als feste Vorgaben zementiert. Dieses Problem ist bekannt, allerdings liefern die heutigen Ansätze zur Bewältigung nur teilweise konstruktiv wirkende Lösungen:

- Das Projekt wird zum Festpreis ausgeschrieben. Damit wird versucht, das Risiko einer zu geringen Budgetschätzung auf den Auftragnehmer zu verlagern. Dies funktioniert nur bedingt: Kleine Auftragnehmer gehen an solch einem Projekt pleite, die „Großen“ dagegen haben eingeführte Mechanismen, um sich „zu wehren“, d.h. es ist ein professionelles Nachforderungsmanagement etabliert. In beiden Fällen schlägt das Risiko auf den Auftraggeber zurück.
- Es werden Vorprojekte organisiert, um sich den tatsächlichen Planungsdaten weitgehend zu nähern. Diese Methode funktioniert tatsächlich, muss aber im



Rahmen von Planungshorizonten bzw. -zyklen agieren und führt eventuell zu bedeutenden Verzögerungen.

- Die Bereitstellung von Puffern für Projektbudgets ist in Zeiten der Kostenoptimierung etwas verloren gegangen. Puffer schaffen die Sicherheit, ein effektives Projekt ergebnisorientiert weiterführen zu können, auch wenn zusätzlich zu erarbeitende Teilergebnisse auftauchen, die entsprechende Zusatzkosten generieren. Der Projektleiter beschäftigt sich mit der Organisation der Ergebniserstellung statt sich mit der Beschaffung von Budget herumzuschlagen. Achtung: Die professionelle und objektive Verwaltung und Freigabe von Puffern bedingt eine eigenständige Rolle und Verantwortung in der Projektorganisation.

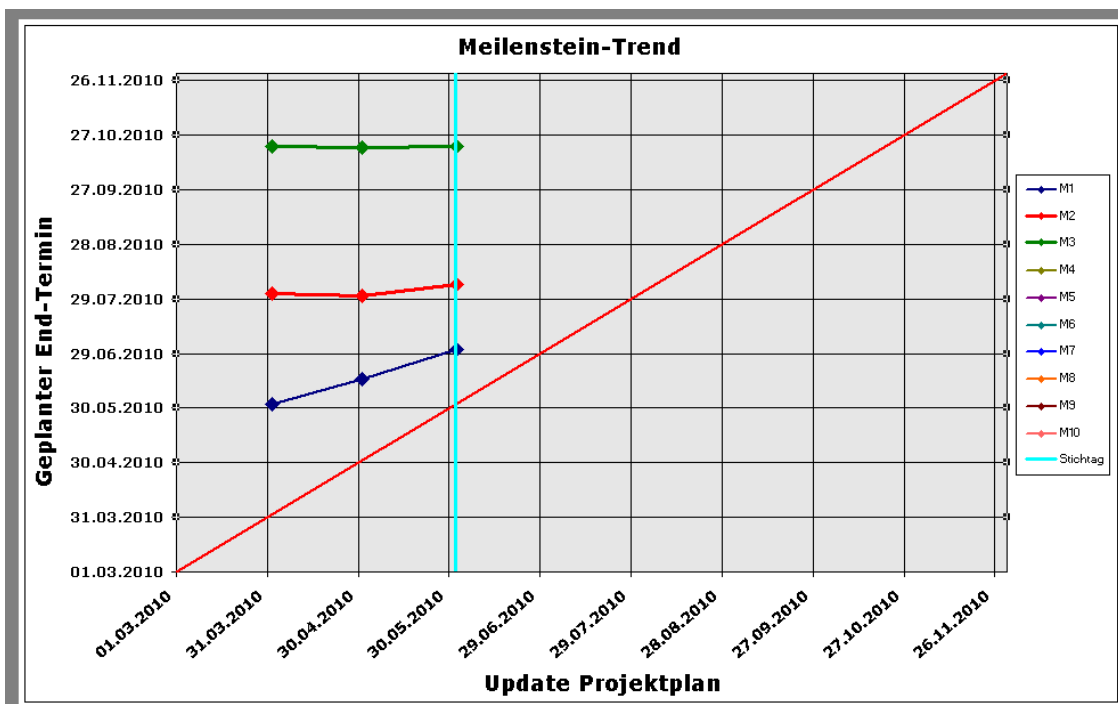
Agile Planung verlangt eine ständige Anpassung der Planung. Wie erkennt man rechtzeitig, ob Zieltermine oder Budgetgrenzen verletzt werden bzw. wo dafür ein Risiko besteht?

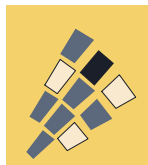
Eine wirksame und praktische Methode besteht in der Nutzung einer Planungshistorie.

1) Auswertung des zeitlichen Trends

Die initialen Werte (Meilensteine, Planbudget etc) werden bei jeder Planänderung fortgeschrieben. Daraus können Trendanalysen abgeleitet werden. Die bekannte Meilensteintrendanalyse lässt sich in folgendem vereinfachten Beispiel so auswerten:

Das Projekt ist mit drei Meilensteinen geplant:





Das Projekt wurde am 1.4; 1.05 und 1.06 aktualisiert. Während der 1. Meilenstein (unterste Linie) zweimal „nach hinten“ korrigiert wurde, hat der Projektleiter den letzten Meilenstein (oberste Linie) belassen. Da auch der 2. Meilenstein beim letzten Update verschoben wurde, ist die Wahrscheinlichkeit zum Einhalten des Ende-Termins wohl nicht gegeben. Sie erkennen den Trend zum Verschieben der Termine, allerdings hat der PL bisher vermieden, den Ende-Termin zu korrigieren. Wahrscheinlicher ist es aber, dass alle Meilensteine nach „hinten“ korrigiert werden müssen.

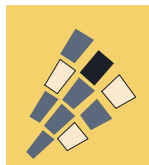
Die Auswertung solcher Daten unter Einbeziehung weiterer Informationen ist aussagefähig und verlangt nur ein Minimum an Eingabedaten:

					Plan
					Vorgabe
					167.000
Anz. Vor.	Anzahl Vorgänge	Projektstart Plan	Projektende Plan		
10	10	01.06.2010	28.08.2010	162.000	
Nr	Vorgangsart	Vorgang/ Singleprojekt	Plan Start	Plan Ende	Summe Aufwand (€)
1	Meilenstein 01	Kick-off	01.06.2010	01.06.2010	3.000,00
2		Konzept	02.06.2010	11.06.2010	20.000,00
3		Realisierung	12.06.2010	21.06.2010	35.000,00
4		Datenmigration	22.06.2010	01.07.2010	15.000,00
5		Test	02.07.2010	21.07.2010	22.000,00
6		Ergonomie	22.07.2010	31.07.2010	10.000,00
7	Meilenstein 02	Acceptance Test	01.08.2010	01.08.2010	12.000,00
8		Tuning	02.08.2010	11.08.2010	15.000,00
9		Rollout	12.08.2010	26.08.2010	20.000,00
10	Meilenstein 03	Abnahme	27.08.2010	28.08.2010	10.000,00

**

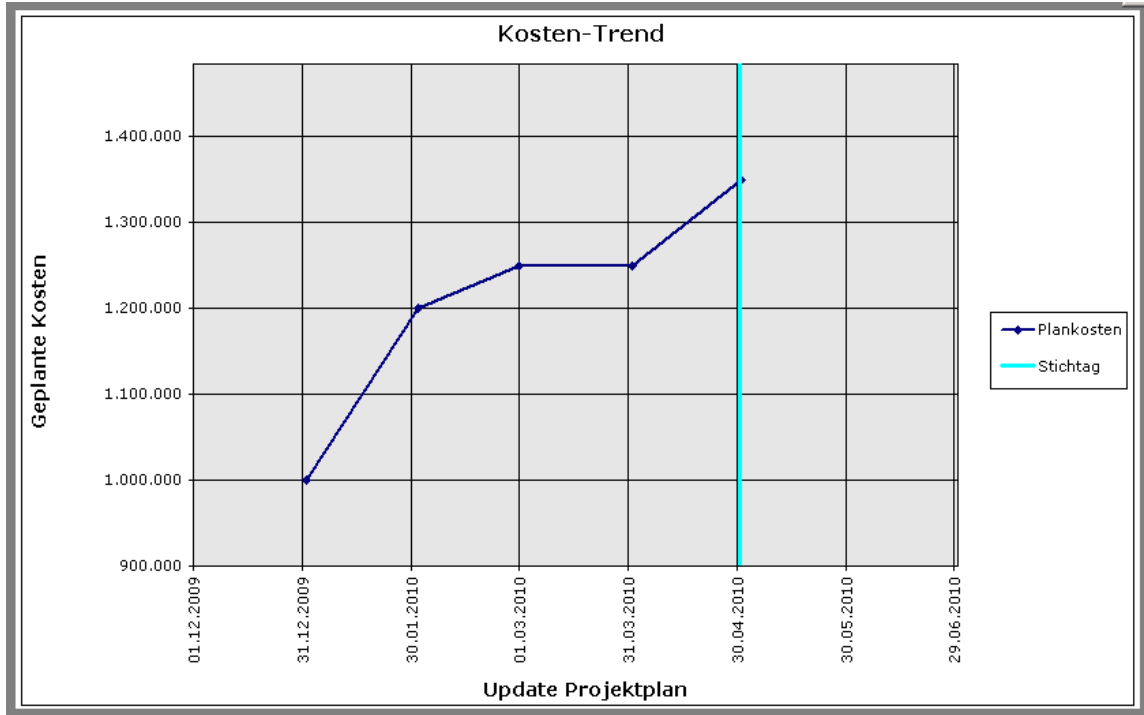
Anleitung zum Simulieren der Daten in EVM.biz

- Die Meilensteine werden aus dem Plan-Ende-Datum generiert.
- Vor dem Speichern simulieren Sie das Datum des Projekt-Reviews: [Menu / Tools / Simulationsdatum eingeben]
- Nach dem ersten Speichern verändern Sie die Meilensteine
- Vor dem nächsten Speichern simulieren Sie das neue Datum des Projekt-Reviews usw.
→ Meilensteine ändern + neues (späteres) Review-Datum simulieren
- wichtig: die Simulation muss natürlich eine reale Abfolge simulieren; z.B. Speicherdatum 1.4; 1.5; 1.6 usw.
- unter factory-biz.de/Downloads finden Sie auch ein Beispielprojekt „MTA...“ (Meilensteintrendanalyse)



2. Kostentrendanalyse

Ähnlich wie die Meilensteintrendanalyse könnte auch die „Ganglinie“ der Kosten als Signal ausgewertet werden.



Fazit:

Die immer noch schlechte Erfolgsquote von Projekten bedingt, das Projektmanagement immer ein aktuelles Thema ist und auch bleiben wird.

Ob Schlagwort, Mode oder Methode:

Mit immer neuen Themen versuchen Theoretiker, Methodiker und Praktiker Lösungen zu entwickeln und am Markt zu platzieren.

„Agile Planung“ ist sicherlich eine weitere Näherung, den Projektgedanken gesamtheitlich auch für die Planung zu erfassen. Aus Sicht des Autors ist der A0-Projektplan an der Wand im Arbeitszimmer des Projektleiters eher ein Zeichen für Coachingbedarf als Qualitätsmerkmal für gute Kommunikation.

Agile Planung lässt sich nur kontrollen (steuern), wenn es Freigaben jeweils nach relevanten Änderungen gibt. Oder anders herum: Die Planungsfreigabe verfällt und muss neu beantragt werden, wenn durch Neuplanungen gesetzte Vorgaben verletzt werden.

Dies erfordert eine Historisierung der Planung, um revisionssicher das Wechselspiel von Anforderung und Freigabe verfolgen zu können.

Unter www.factory-biz.de kann eine Lernsoftware genutzt werden, mit der diese Methode getestet werden kann.