

>>> Grundlagen des Projektmanagements

Was ist Planungsqualität?

Daß zum erfolgreichen Qualitätsmanagement definierte Planungsprozesse und ein hochwertiges Berichtswesen gehören, ist eine Binsenweisheit. Wie aber läßt sich die Qualität von Planung und Reporting selbst messen, bewerten und absichern? "Garbage in - garbage out" gilt auch hier. Es ist verblüffend, in welchem Mißverhältnis mitunter exzellente Geschäftsprozessmodelle einerseits, die Praxis der Projektplanung und -steuerung andererseits stehen.

Geburtsfehler und Kinderkrankheiten

Projektmanagement besteht zu einem erheblichen Teil in der Lösung von **Zielkonflikten**. Einige dieser Zielkonflikte sind völlig unabhängig von den Besonderheiten des einzelnen Projekts, sozusagen unvermeidliche "Geburtsfehler", mit denen sich jeder Projektleiter auseinandersetzen muß. Ein solcher Konflikt ist derjenige zwischen Stabilität und Aktualität der Planungsdaten. Die Planung soll aktuell sein - aber ein Plan, der täglich andere Termine und Budgets ausweist, hilft niemandem. Die Planung soll stabil sein - aber kein Plan ist so perfekt, daß seine ursprünglichen Aussagen bis zum Ende des Projekt ein realistisches Bild der Lage liefern. Der Kompromiß zwischen beiden Zielen läuft in der Praxis darauf hinaus, daß Pläne kontinuierlich - u. U. täglich - aktualisiert, jedoch nur in definierten Intervallen veröffentlicht werden. Eine klare Trennung von Aktualisierungs- und Reporting-Zyklus ist essentiell für die Akzeptanz sowohl von Planungsprozessen wie auch von Statusberichten.

Oft liegt das Problem jedoch auf einer anderen Ebene. Termine von wichtigen Meilensteinen werden "gehalten", bis sie dann eben doch platzen; Fehlschätzungen werden erst offenbar, wenn ein Arbeitspaket abgeschlossen ist. Toll Collect läßt grüßen... Das mag in manchen Fällen auf planerisches Unvermögen oder unzureichende Aktualisierung zurückzuführen sein - oft liegt es jedoch an einer falsch

verstandenen "Verbindlichkeit" der Planung, an dem Aberglauben, ein guter Plan sei einer, bei dem sich möglichst wenig ändert. Eine gewisse Oszillation von Terminen und Aufwänden ist geradezu das Kennzeichen einer realistischen, vitalen Planung. Pläne, die über Monate hinweg aufs Komma genau die gleichen Termine und Kosten ausweisen, sind nach meiner Erfahrung nicht etwa besonders gut, sondern schlicht und ergreifend: tot.

Qualitätsskiller No. 1

Begeben wir uns unerschrocken noch eine Etage tiefer. Dort wird nach der Maxime gearbeitet "Ich habe keine Zeit, meine Säge zu schärfen - ich muß Bäume fällen!!!" Willkommen in der Wirklichkeit! Wir betreten das weite Feld der **weichen Faktoren**, wo Dinge wie Akzeptanz und Motivation eine Rolle spielen, von der sich die Anbieter von PM-Software nichts träumen lassen. Planungsmüll entsteht an der Basis. Wenn es nicht gelingt, den Vorteil einer scharfen Säge deutlich zu machen, sind alle Mühen der Prozessoptimierung und alle Ausgaben für hochkarätige Planungs-Software vergebens. Nur wenn jeder Projektmitarbeiter konkret erfährt, daß er seine eigenen Aufgaben besser überschauen und besser organisieren kann, indem er bewährte Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements anwendet, kann Planungsqualität Wurzeln fassen.

Messen, Zählen, Wägen

Die Bedeutung der "weichen Faktoren" kann kaum überschätzt werden, aber es gibt auch eine Reihe handfester **Kriterien** für die Qualität eines Projektplans. Dazu gehören:

- Klare Definition des Planungsumfangs (der nicht mit dem Projektumfang identisch sein muß!)
- Klare Definition des Planungshorizonts (keine "rollierende" Planung)

- Ausweis der "Planungsreife" (z. B. Entwurf, Grobplanung, Feinplanung, Verabschiedet)
- Vollständigkeit
- Terminpufferung (verteilte adäquate Zeitreserven / "Critical Chain")
- Strukturierungsgrad (Strukturebenen und Arbeitspakete)
- Abbildung der Produktstruktur (die nicht mit dem Projektstrukturplan übereinstimmen muß!)
- Granularität (Umfang der elementaren Arbeitspakete)
- Vernetzungsgrad (Komplexität der Verknüpfungen im Netzplan, insbesondere von Meilensteinen)
- Klassifizierung der Aufwände (z. B. Entwicklung, Dokumentation, Test, Fehlerbehebung, Change Requests)
- Art und Anzahl der festen Terminvorgaben
- Aktualität der Ressourcendaten (Urlaube etc.)
- Ressourcen pro Arbeitspaket
- Ressourcenauslastung
- Plausibilität der Ressourcenzuweisungen ("7,5% der verfügbaren Kapazität")

Schwieriger zu beurteilen sind Aspekte wie

- Plausibilität (Struktur, Termine)
- Vergleichbarkeit (Reporting)

In Projekten, die über Monate und Jahre gehen, führt kein Weg an einer **Historisierung** der Planungsdaten

vorbei, um Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und Planungsschwächen zu beseitigen (Basisplan, Archivierung und Versionierung).

Trendanalyse

Das klassische Werkzeug für die Beurteilung von Terminrisiken ist die Meilenstein-Trendanalyse (MTA). Meist genügt dabei die bloße Abbildung einer Terminhistorie (siehe Abbildung unten), es können jedoch auch Trendberechnungen vorgenommen und visualisiert werden. Die MTA liefert aber auch wichtige Anhaltspunkte für die Qualität der Terminplanung, etwa zu hohe Schwankungen oder zu späte Korrektur von Terminen. Voraussetzung für eine sinnvolle MTA ist natürlich eine entsprechende Meilensteinplanung, bei der "operative" Meilensteine flexibel berechnet bzw. verschoben werden können. Eine MTA, die aus einem Microsoft Project-Plan eine Excel-Grafik erzeugt, bietet z. B. ProjectDrive an. Weniger verbreitet, aber auf die gleiche Weise durchführbar sind Trendanalysen für Aufwände bzw. Kosten.

Der "Plan-TÜV"

Kann die Überprüfung von Qualitätskriterien wie den oben genannten automatisiert werden? Das hängt von den Möglichkeiten der verwendeten Planungsprogramme und ihrer unternehmens- oder projektspezifischen Anpassung ab (Produktstruktur, Aufwandsklassifizierung etc.). Oft lassen sich schon mit "Bordmitteln" (Filter, Gruppierungen, berechnete Indikatoren) wichtige Informationen über Aktualität und Plausibilität eines Plans bereitstellen. Für Projektpläne, die mit Microsoft Project erstellt wurden, bietet die Firma Quantum den "Schedule Auditor" an, der eine Reihe parametrisierbarer Kriterien für die Beurteilung



von Schwachstellen benutzt (z. B. Vorgangs-
verknüpfungen, Termineinschränkungen oder
Ressourcenüberlastungen), um einen sehr
ansprechenden HTML-Report zu generieren ([http://
www.quantumpm.com/qsa.aspx](http://www.quantumpm.com/qsa.aspx)).

Keep it simple

Qualitativ hochwertige Planung ist keine Frage der
"richtigen" Software, sondern der sorgfältigen
Modellierung und Aktualisierung. Weniger ist auch hier
oftmals mehr, und die Erfüllung objektiver
Qualitätsstandards besagt noch nicht, daß ein Plan als
Kommunikationsbasis und Steuerungsinstrument taugt.
Projektmanagement bedeutet stets auch:
Systematisierung und Reduzierung der objektiven

Komplexität zugunsten von Übersichtlichkeit und
Handhabbarkeit. Eine bewußt vereinfachte Planung, die
von allen Beteiligten verstanden und ernst genommen
wird, ist hilfreicher als eine, die versucht, ein 1:1-Abbild
des Projektgeschehens zu erzeugen. Über allen
Detailkriterien muß die Forderung nach **Transparenz
und Akzeptanz** von Planung und Reporting stehen.

4. Quartal 2004

Gerd Rupprecht, 1155 PM consultants



Quantum^{pm} Schedule Auditor

Generated: 7/20/2001 9:59:22 AM

Project File: C:\QuantumPM\Microsoft\Seminar\QSA Demo Project Plan.MPP

Project Start Date: 1/16/2001

Project End Date: 1/9/2002 5:00:00 PM

Summary Report

Check Name	Result	Summary
Check Tasks for...		
<u>Appropriate Size</u>	⚠	1 Tasks exceed your Appropriate Size of 80 hours
<u>Fixed Costs</u>	✔	Tasks contain no Fixed Cost Information
<u>Incorrect Constraint Dates</u>	✔	No Tasks have incorrect Constraint Dates
<u>Predecessors and Successors</u>	⚠	357 Tasks have no Predecessors or Successors
<u>Specified Names</u>	✔	All Specified Task Names were found : Sequence Errors not checked
<u>Unassigned Resources</u>	✘	4.53 % of project hours have Unassigned Resources
Check Resources for...		
<u>Duplicate Entries</u>	⚠	43 possible Duplicate Resources found
<u>Generic Entries</u>	✔	There are No Generic Resource matches
<u>No Cost Information</u>	⚠	31 Resources have No Cost Information
<u>Over Allocation</u>	⚠	5 Resources are Over Allocated
<u>Scheduled Overtime</u>	✔	No Resources are Scheduled for Overtime
Check Schedule for...		
<u>Appropriate Size</u>	⚠	The Schedule has too few tasks per month (297 over 11 month time period)
<u>Baselined Tasks</u>	⚠	297 Tasks are not Baselined
<u>Correct Milestones</u>	⚠	17 Tasks May have incorrectly configured Milestones
<u>Timeliness</u>	✘	130 Tasks are not Up to Date
Check Calendar for...		
<u>Correct Holidays and Vacations</u>	✘	170 Holidays not specified : 12 possible Vacation errors
<u>Correct Working Day Length</u>	✔	Working Hours per Day set correctly