

Mit Critical Chain Project Management, Beweglichkeit und Mut:

Grenzen herkömmlicher Projektmanagement-Methoden überwinden

Viele Projekte scheitern, nicht nur im IT-Bereich. Termine werden nicht eingehalten, Budgets werden überschritten, der gewünschte Content wird nicht hergestellt. Schlimm genug, wenn ein Projekt scheitert. Schlimmer noch, wenn die Summe gescheiterter Projekte zu einem nachhaltigen negativen Ergebnis für Ihr Unternehmen führt.

Scheitern in Ihrem Verantwortungsbereich manchmal Projekte? Nein? Niemals? Dann herzlichen Glückwunsch! Denn die einschlägigen Erhebungen und Statistiken belegen etwas anderes:

Mehr als 75 % aller Projekte scheitern, gemessen an den ursprünglich festgelegten Zielen, hinsichtlich Termin, Budget und/oder Content.

Wenn Sie inzwischen den Eindruck gewonnen haben, dass diese Tatsache, wenn auch nur zum Teil, auch auf Ihr Unternehmen zutrifft, dann müssen Sie handeln. Ja, aber was genau können Sie tun?

Eine neue Projektmanagement-Methode einführen? Projektleiter und Mitarbeiter noch besser ausbilden? Strikter auf der Einhaltung bestehender Projektmanagement-Prozesse beharren?

Die folgenden Ausführungen werden Ihnen zeigen, dass die herkömmlichen Projektmanagement-Methoden Beschränkungen unterliegen, die nur durch einen umfassenden Paradigmenwechsel überwunden werden können, der von Ihnen als CIO ausgeht. Dazu werden die drei fundamentalen Fragen eines Change-Prozesses beantwortet.

Frage 1: „What to change?“ – Was soll geändert werden?

Umfangreiche Untersuchungen führen uns vor Augen, dass Projekte häufiger scheitern, sobald sie Teil einer sogenannten Multiprojektumgebung werden. Diese Tatsache legt folgenden Schluss nahe:

Nicht einzelne Projekte oder Methoden zu deren Steuerung sind das Kernproblem, sondern der Umgang mit der Gesamtheit aller Projekte, das „Multiprojektmanagement“.

In einer Multiprojektumgebung konkurrieren mehrere Projekte mit gegenläufigen Zielen um begrenzte Ressourcen und Budgets. In der Praxis führt das zu schädlichem Multitasking bei den Mitarbeitern. Die laufend neuen Forderungen der Projektleiter nach einer veränderten Priorisierung des Projektportfolios landen dann nicht selten in der höchsten Stufe der Eskalation auf Ihrem Schreibtisch.

Sie können nun von Ihren Projektleitern fordern, die Projekte noch genauer, besser oder umfangreicher zu planen. Das Paradigma des „guten Planes“ hilft möglicherweise aber nur dem einzelnen Projekt, nicht jedoch der Multiprojektumgebung.

Sie können genauso gut fordern, in der Zukunft die Projekte noch früher zu starten, damit Zeitreserven die auftretenden Ressourcenengpässe und weitere Unwäg-

barkeiten kompensieren. Daraus resultiert das Paradigma: „Beginne mit allem so früh wie möglich!“ Doch die Erfahrung zeigt:

Der frühe und zumeist gleichzeitige Start aller Projekte führt zu Desynchronisation des Portfolios, scheinbaren Ressourcenengpässen und sinkender Effizienz.

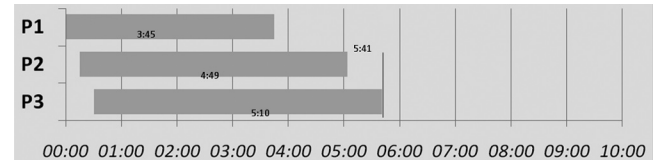


Abb. 1: Simulationsergebnis einer Multiprojektumgebung. Als Basis diente ein Einzelprojekt, das 2,30 Minuten dauert. Die Projekte wurden im Abstand von 15 Sekunden gestartet und nahmen nun deutlich mehr Zeit in Anspruch.

Lassen Sie sich deshalb auf keine Diskussion mit Ihren Projektleitern über Methoden des Projektmanagements ein. Verändern Sie Ihr Multiprojektmanagement: Synchronisieren und staffeln Sie Projekte!

Frage 2: „To what to change to?“ – In was soll geändert werden?

Die geeignete zeitliche Staffelung der Projektstarts reduziert die Dauer der einzelnen Projekte um mindestens 25 %. Dadurch können mehr Projekte innerhalb eines festen Zeitfensters, z. B. innerhalb des Release-Zyklus, abgeschlossen werden. Der Projektdurchsatz steigt (siehe Abb. 2). Wenn Sie von Umsatz getrieben sind, können Sie frühere Zahlungseingänge erwarten. Wenn Effizienz Ihr Antrieb ist, können Sie eine Verdopplung erwarten.

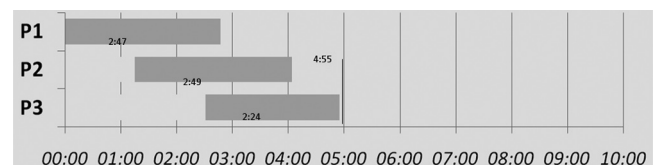


Abb. 2: Der geeignete zeitliche Abstand der Projektstarts, hier 75 Sekunden, führt zu einer signifikanten Reduzierung der Projektdauer und beschleunigt das Portfolio

Frage 3: „How to cause the change?“ – Wie kann der Veränderungsprozess gestartet werden?

Critical Chain Project Management (CCPM) bietet **Pipelining** als Lösung zur Aufstellung Ihrer Projektstaffel an. Die Ergebnisse von Unternehmen, die CCPM-Pipelining eingeführt haben sprechen Bände. Teilweise wurden Projektlaufzeiten halbiert. Einige Unternehmen warten durch diese Methode trotz einer weltweiten Wirtschaftskrise mit zweistelligen Wachstumsraten auf!

Hinter Pipelining steckt die Theorie, dass es nur einen einzigen Engpass in Ihrer Organisation gibt, der Sie daran hindert, noch mehr Projekte abzuarbeiten. Die Durchlaufzeit der Projekte am globalen Engpass und

seine Kapazität bestimmen die zeitliche Abfolge der Projektstarts. Deshalb lautet das Prinzip, das hinter Pi-pelining steckt: Der globale Engpass muss optimal, d. h. zu 100 %, ausgelastet werden. Dieser Entscheidung ordnen Sie alles andere unter!

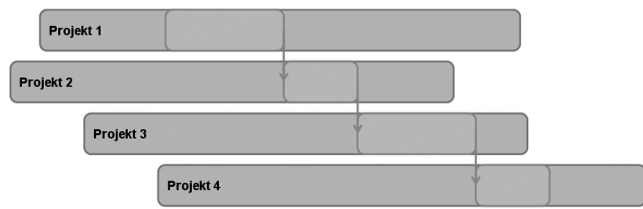


Abb. 3: Das Staffeln von Projekten am Engpass

Anders als in einer Produktionsumgebung wird es Ihnen aber leider oft kaum gelingen, direkt mit dem Finger auf eine Engpassressource zu deuten. In Multiprojektumgebungen finden Sie in aller Regel eine Projektphase, die den Engpass darstellt. Diese Engpassphase ist dann unabhängig von der nominellen Ressourcenbesetzung.

Suchen Sie die Engpassphase. Bestimmen Sie die Durchlaufzeit. Und staffeln Sie dann Ihre Projekte!

Wie geht es weiter?

Mit Einführung des CCPM-Pipelining spüren Ihre Mitarbeiter zunächst eine deutliche Entlastung. Das Lösen von schädlichem Multitasking wird als echte Befreiung wahrgenommen. Motivation und Effizienz nehmen zu. Die Konzentration auf die wesentlichen aktuellen Aufgaben steht im Vordergrund. Dennoch wird dieser Zustand ohne Ihr weiteres Zutun nicht von Dauer sein.

Trotz ausreichender Staffeln von Projekten werden sicher nicht alle Projekte so verlaufen wie ursprünglich geplant. Anforderungen ändern sich im Verlauf der Projekte. Es tauchen unerwartete Schwierigkeiten auf. Aufgaben dauern länger als geplant.

Die Welt bleibt nicht mit dem Projektstart stehen

Was ist nun zu tun? Wieder genauer und besser planen? Nein, machen Sie genau das nicht! Es ist günstiger (und nervenschonender), wenn Sie Unwägbarkeiten mit einer veränderten Ressourceneinsatzplanung begegnen, die Ihnen mehr Flexibilität erlaubt.

Anstatt frühzeitig Personen namentlich den Projekten zuzuordnen, sollten Sie mit den Projektplänen lediglich die erforderlichen Skills und deren optimale Anzahl einfordern. Erst wenn die Aufgabe dann akut ansteht, sollten Sie oder die Projektleiter entscheiden, welcher Mitarbeiter diese Aufgabe übernimmt. Trotzdem: Auch in diesem Fall kann es zu Zuteilungskonflikten kommen, wenn zwei oder mehrere Projekte um einen begrenzten Skill konkurrieren. Gut, wenn Sie dann in Ihrer Organisation bereits über geeignete Verfahren der Priorisierung verfügen. Dies können z.B. „CCPM-Buffering“ und „CCPM-Buffer-Management“ sein. Jede Methode, die sich an der Kapazität des globalen Systemengpasses orientiert, ist dabei geeignet.

Der Menschen im Mittelpunkt

Grundsätzlich bedarf die neue Art der Ressourcenzuteilung keiner Organisationsänderung. Das zuvor beschriebene „CCPM-Ressourcenmanagement“ funktioniert in Linien- oder Matrixorganisationen gleichermaßen gut. Sie sollten dennoch überlegen, ob geeignetere Aufbauorganisationen existieren, die die von den Mitarbeitern abverlangte neue Flexibilität besser unterstützen. In diesem Zusammenhang haben sich „Pool-Organisationen“ bewährt (siehe Abb. 4).

Pool-Organisationen eliminieren die Konflikte zwischen Projektleitern und „Linienführungskräften“. Ein zentrales Ressourcenmanagement sorgt für die angemessene personelle Ausstattung einer sogenannten „Resource Bench“. Die prozessuale Einschränkung aus

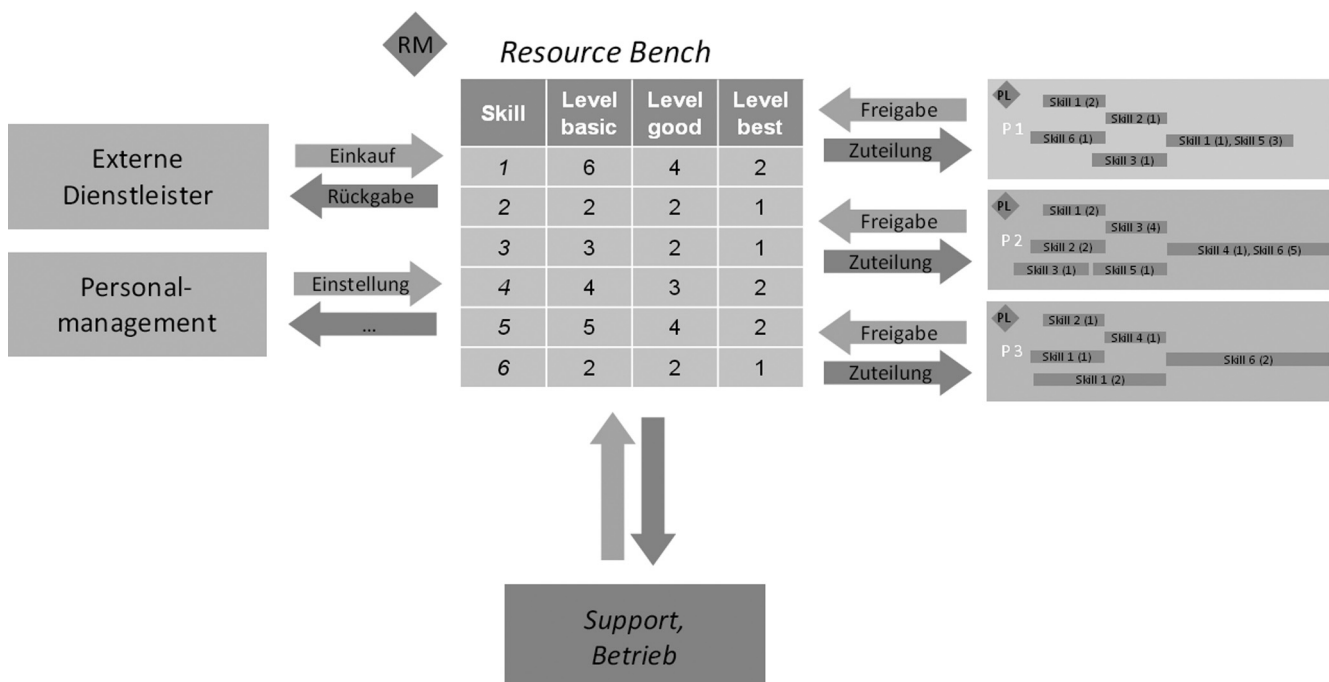


Abb. 4: Die „Resource Bench“ ist eine flexible und agile „Pool-Organisation“

der strengen Unterscheidung von Support, Betrieb und Projekten wird aufgehoben. Scheinbare Ressourcenengpässe verschwinden.

Im CCPM-Ressourcenmanagement entscheidet allein die Qualifikation eines Mitarbeiters über dessen Zuteilung zu einer Aufgabe. Seine Zuordnung zu einer bestimmten Organisationseinheit ist nicht länger von Bedeutung.

Die Erfahrungen mit dem CCPM-Ressourcenmanagement zeigen deutlich, dass die Motivation der Mitarbeiter erheblich wächst. Es gibt immer wieder neue Aufgaben und Herausforderungen, mit denen die Mitarbeiter sich weiterentwickeln.

Überlegen Sie doch mal: Welche Potenziale könnten Sie in Ihrem Verantwortungsbereich auf diese Weise freisetzen?

Fazit

Durch globale Optimierung und Ausrichtung des Projektportfolios am übergeordneten Systemengpass werden im Multiprojektmanagement die Schwierigkeiten mit Einzelprojekten gelöst. CCPM-Pipelining schafft den erforderlichen Projekt-Flow als Überbau für bewegliche Projekte und ein bedarfsgerechtes CCPM-Ressourcenmanagement.

Als CIO haben Sie als einzige Person die Macht, eine solch fundamentale Veränderung herbeizuführen und den erforderlichen Paradigmenwechsel zu initiieren. Haben Sie den Mut, zuerst bei sich selbst damit zu beginnen!

Burkhard Mätzing
Burkhard.Maetzing@syracom.de

Artikel-ID: THBC

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de