

PROJEKTMANAGEMENT-METHODEN

DEN WALD TROTZ LAUTER BÄUMEN FINDEN

Projekte in Unternehmen folgen stets bestimmten Regeln, Verfahren, Praktiken und Techniken – kurz: Methoden. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen, die von Projektteams aller Art angewendet werden, betreffen je nach ihrer Zielsetzung entweder das gesamte Projekt oder einzelne Teilaspekte bzw. bestimmte Projektphasen.

Die Waterfall-Methode ordnet alle Prozessschritte innerhalb eines Projekts in einer Kaskade sequentiell an. Wie bei einem Wasserfall gibt es kein Zurück, wenn eine Kaskade erst einmal überschritten ist. Der Prozessfluss bewegt sich nur in eine Richtung und die Fertigstellung des vorhergehenden Schritts ist Voraussetzung für den Beginn des nachfolgenden. So müssen beispielsweise die Anforderungen vollständig dokumentiert sein, bevor mit der Implementierung begonnen werden kann. Das Wasserfall-Modell bedarf einer sorgfältigen Planung sowie einer klaren und dokumentierten Definition von Teilzielen, denn eine spätere Korrektur früher Projektphasen ist hier nicht vorgesehen. In der Praxis sieht man auch in der Waterfall-Methode kleine Rekursionen, da es nahezu unmöglich ist, sämtliche Anforderungen von Anfang an zu definieren. Ein wenig weichen hier

nahezu alle Unternehmen von der klassischen Methodentheorie ab, um flexibler agieren zu können.

Agile Projekte mit Scrum

Im Gegensatz zum strikten Wasserfall-Modell ist Scrum eine Projektmanagement-Methode mit viel Bewegung und Flexibilität. Der Ansatz stammt aus dem Software Engineering, um mit kleinen Teams von fünf bis neun Mitgliedern Produkte zu entwickeln oder neue Leistungsmerkmale zu schaffen. Die eigentliche Entwicklungsarbeit ist dabei in mehrere gleich lange Phasen von etwa einer bis vier Wochen Dauer aufgeteilt – die sogenannten Sprints. Charakteristisch für Scrum ist die inkrementelle, iterative Abarbeitung der Anforderungen, die regelmäßige Veröffentlichung und Begutachtung des Projektstands sowie das große Maß an Eigenverantwortung des Teams. Anforderungen werden in Scrum in Form von Szenarien beschrieben (Epics und User Stories) und in

Die Möglichkeiten, Unternehmensprojekte zu managen, sind zahlreich. Wichtig ist, bei der Auswahl der Tools nicht den Überblick zu verlieren.

Die Methode fördert die gemeinsame Ausrichtung, Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit über eine große Anzahl agiler Teams hinweg. Scaled Agile setzt auf Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Situationen, angemessene und kontinuierliche Kommunikation zwischen dem Projektteam und mit dem Kunden – im großen Stil, für umfangreiche Projekte mit mehreren Teams. So gelingen auch komplexe Vorhaben in einem dynamischen Umfeld und Unternehmen können das Potenzial aus der agilen Welt umfassend nutzen.

Abweichungen einfach erkennen mit der Leistungwert-Methode (EVM)

Die Leistungwert-Methode (Earned Value Method, EVM) ist ein bewährtes Verfahren des klassischen Projektmanagements, um in einem Projekt Abweichungen vom Plan frühzeitig zu erkennen. Basis für diese Analyse ist die genaue Bestimmung eines Anfangs- und Endtermins für jede Aufgabe sowie die Festlegung eines Planwerts (Planned Value, PV, oder Budgeted Cost of Work Scheduled, BCWS). Hierbei handelt es sich um den geplanten Arbeitsaufwand, um diesen Vorgang zum gewünschten Ergebnis zu bringen. Während des Projekts hält der Projektmanager den aktuellen Aufwand (Actual Cost, AC) sowie den geschätzten Restaufwand (Estimated Remaining Work, ERW) stets im Blick, um Abweichungen vom Plan zu erkennen, sobald sich diese abzeichnen. Der Leistungswert (Earned Value, EV) ist dabei das Produkt aus Planwert und Fertigstellungsgrad. Im klassischen Projektmanagement erhalten Teams so eine zuverlässige Transparenz über potenzielle Abweichungen. Im agilen Umfeld werden zu diesem Zweck eher Burn Charts genutzt.

Zuverlässige Prognose von Verschiebungen mit der Meilenstein-Trendanalyse

Die Meilenstein-Trendanalyse (MTA) beschäftigt sich ähnlich wie die EVM mit Abweichungen vom Plan. Hier geht es allerdings konkret um die voraussichtliche Verschiebung wichtiger Projekttermine. Dazu werden im Projektplan Meilensteine definiert, die während des Projektablaufs im Projektplan regelmäßig aktualisiert werden. Die Meilenstein-Termine werden in einer Grafik auf der y-Achse eingetragen, während entlang der x-Achse die regelmäßig stattfindenden Aktualisierungen dargestellt werden. Schon entstandene Verzögerungen sowie neue Risiken fallen so umgehend auf und das Projektteam kann entsprechend frühzeitig reagieren. Durch die Verbindung der einzelnen Punkte entsteht ein Trend, der im Optimalfall horizontal verläuft. Eine steigende Linie deutet Verzögerungen an, eine fallende weist auf einen früheren Projektabschluss hin. Für sehr gründlich geplante Projekte ist die Meilenstein-Trendanalyse ein nützliches Controlling-Werkzeug.

Welche Projektmanagement-Methode zum jeweiligen Projekt oder der einzelnen Problemstellung passt, muss das jeweilige Projektteam im Einzelfall entscheiden. Die genutzte Projektmanagement-Software – z.B. Allegra – sollte möglichst wenig zusätzlichen Aufwand generieren. ↩

PROF. DR. JÖRG FRIEDRICH

- › einem Anforderungsspeicher, dem sogenannten Backlog, gesammelt. Immer dann, wenn an der Benutzerschnittstelle erkennbar ist, wie gut die zu entwickelnde Lösung das ursprüngliche Problem löst, empfiehlt sich dieses iterative, ergebnisorientierte Vorgehen. Entsprechend wird Scrum nach wie vor häufig im IT-Umfeld angewandt, aber auch andere Projektteams nutzen die Methode immer öfter.

Schlanke, agile Skalierung mit Scaled Agile

Scaled Agile ist ein Framework, das Organisations- und Workflow-Muster zusammenfasst, mit denen Unternehmen ihre Praktiken schlanker und agiler skalieren können. Es handelt sich hier um eine Erweiterung der bereits erprobten agilen Methoden für eine Anwendung über ein einzelnes Projektteam hinaus. Aus den Erfahrungen agiler Software-Entwicklung, schlanker Produktentwicklung und Systems Thinking entwickelten Experten Scaled Agile.