

Viele Projekt- und Multiprojekt-Organisationen leiden darunter, dass ihre Projekte schon im Plan zu lange dauern und zu teuer sind und sie kaum ein Projekt rechtzeitig, im Kostenrahmen und bei voller Erfüllung der Spezifikationen abschließen können.

Uwe Techt, Vistem

chgeschwindigkeit

eingeschränkte Funktionen und Qualität.

auch auf die Allgemeinheit drastische Auswirkungen haben.

nicht aber für die Projekte seiner Kollegen oder gar für das Gesamtergebnis des Unternehmens verantwortlich ist, läuft jedoch bald ein Konkurrenzkampf um Mitarbeiter und andere knappe Ressourcen. Die Ressourcenmanager (Abteilungs-/Gruppenleiter) werden in der Folge zu einer dünnen Ressourcenverteilung und zu schädlichem Multitasking gezwungen, wodurch sich Projektlaufzeiten oft vervielfachen. Sind Verspätungen bereits an der Tagesordnung, müssen Projektmanager ihre Projekte so früh wie möglich starten; erst dann sind sie berechtigt, am Kampf um die Ressourcen teilzunehmen. Allerdings steigt so der „Work in Process“ weiter an. Ein Teufelskreis!

2. Effizienz vor Effektivität

Ressourcen sollen effizient genutzt, das heißt möglichst gut ausgelastet sein. Gleichzeitig sollen die richtigen Ressourcen für die Projekte verfügbar sein. Deshalb setzt das Unternehmen Ressourcenmanager ein. Diese stehen im Dilemma zwischen „mehr Ressourcen aufbauen“ (um immer alle Projekte sofort bedienen zu können) und „weniger Ressourcen aufbauen“ (um einen möglichst hohen Auslastungsgrad aller Ressourcen zu erzielen).

Der Kostendruck übersteigt zumeist den Zuverlässigkeitsdruck. Aus diesem Grund tendieren Ressourcenmanager dazu, „weniger Ressourcen aufzubauen“, was wiederum die Arbeitslast erhöht.

3. Parkinson's Law

Mitarbeiter, die danach beurteilt werden, ob sie mit der geplanten Zeit auskommen, planen sich individuelle Sicherheiten ein, um zuverlässig sein zu können. Diese werden während der Projektrealisierung verbraucht, damit zukünftige Zeitschätzungen nicht gekürzt werden. Dieser Effekt ist unter dem Namen „Parkinson's Law“ bekannt: „Arbeit dehnt sich soweit aus, dass sie die dafür zur Verfügung stehende Zeit ausfüllt.“ Die Wirkungen: Verfrühungen entstehen nicht und Verspätungen können nur schwer wieder eingeholt werden.

Die Ausgangslage im Multiprojekt-Business

Unternehmen haben Mechanismen und Regeln entwickelt, die dazu dienen sollen, unternehmerische Ziele trotz Unsicherheit zu erreichen. Viele dieser Mechanismen und Regeln entstammen dem Paradigma der lokalen Optimierung: „Die Optimierung von Teilen



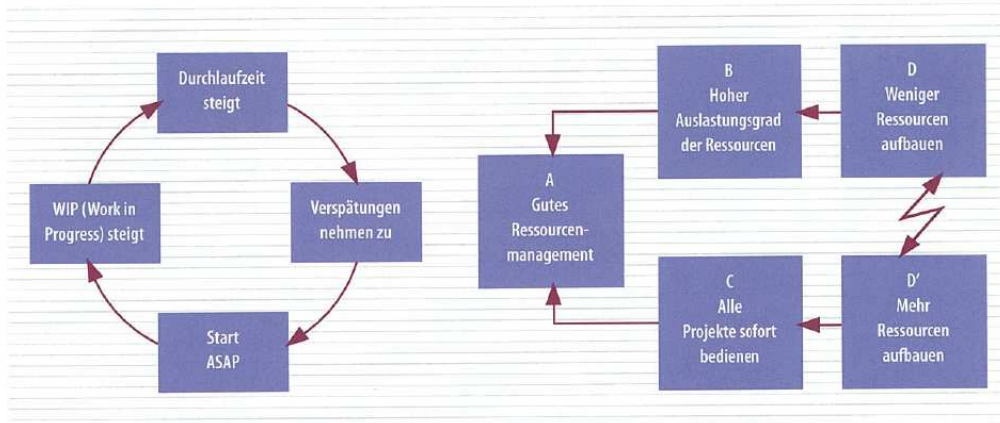


Bild 1: Wenn Projektleiter ständig um knappe Ressourcen und freie Mitarbeiter kämpfen müssen, entsteht ein Teufelskreis.

Bild 2: Ressourcenmanager stehen im Dilemma zwischen „mehr Ressourcen aufbauen“ und „weniger Ressourcen aufbauen“.

führt automatisch zur Optimierung des Ganzen“. Dies führt jedoch dazu, dass Bereiche und Funktionen widersprüchliche beziehungsweise konkurrierende Zielsetzungen verfolgen müssen. Daraus entstehen suboptimale Leistungen und eine unbefriedigende Unternehmenskultur.

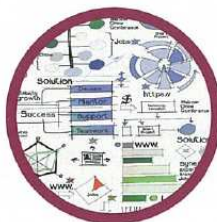
Projekt A zu verschaffen; und zwar ohne dafür zusätzliche Ressourcen zu benötigen oder in anderer Weise die Kosten hochzutreiben. Wie ist das möglich?

1. Arbeitslast reduzieren

Dünne Ressourcenverteilung, schädliches Multitasking, Desynchronisation und Defokussierung entstehen dadurch, dass die aktiven Projekte sich gegenseitig in die Quere kommen. Das ist der Fall, wenn die Arbeitslast (Work in Process, WIP) zu hoch ist: Es sind

mehr Projekte aktiv, als die Organisation verkraften kann, ohne dass sich die Projekte gegenseitig behindern. Um signifikant besser zu werden, reduziert das Unternehmen den Work in Process auf ein sinnvolles Niveau und sorgt anschließend dafür, dass das reduzierte WIP-Niveau aufrechterhalten bleibt. Daher wird zunächst ein Teil der Projekte eingefroren, was die Abarbeitung der nicht eingefrorenen Projekte beschleunigt.

Die eingefrorenen Projekte werden dann schrittweise und kontrolliert wieder „aufgetaut“. Anschließend werden die neuen Projekte so gestartet, dass der Work in Process nicht wieder „hochschwappt“. Dazu werden die Projekte in der Reihenfolge ihrer strategischen Priorität am Engpass des Unternehmens gestaffelt. Erhöht sich die Performance, werden alle – auch die vorübergehend eingefrorenen – Projekte früher fertig.



Projekte können fließen, wenn Unternehmen lernen, in manchen Bereichen neu zu denken und den Mut haben, gemeinsam neue Wege zu gehen.

Uwe Techt, Vistem

2. Staffelläufer-Prinzip und explizite Sicherheiten

Im Projektgeschäft sind Sicherheiten erforderlich, ohne die kein Projekt auch nur annähernd zuverlässig sein kann. Werden Mitarbeiter nach individueller Termineinhaltung beurteilt, planen sie (und ihre Manager) erhebliche individuelle Sicherheiten ein und verbrauchen diese. So arbeiten Mitarbeiter scheinbar zuverlässig; die Projekte sind jedoch schon im Plan länger als nötig und dennoch unzuverlässig. Um signi-

Weiterführende Informationen: www.it-daily.net

Video



T. A. Cook
Jahrbuch



Research Note



Die Buttons führen Sie in der ePaper-Version direkt zum Ziel. In der Printversion nutzen Sie bitte den QR Code.

fikant besser zu werden, implementiert das Unternehmen eine Arbeitsweise, in der die schnellstmögliche Abarbeitung jeder begonnenen Aufgabe im Vordergrund steht. Zu diesem Zweck

- vermittelt das Management den Mitarbeitern glaubwürdig, dass sie nicht mehr nach individueller Termineinhaltung beurteilt werden.
- plant das Unternehmen die Projektvorgänge ohne individuelle Sicherheiten und weist stattdessen gebündelte explizite Sicherheiten für jedes Projekt aus.

3. Synchrone operative Prioritäten

Im Projektgeschäft kommt es oftmals anders als geplant. Um signifikant besser zu werden, stellt das Unternehmen (durch ein geeignetes System) den Ressourcen und allen Management-Funktionen (Ressourcen-, Projekt- und Top-Managern) eindeutige, robuste und synchronisierte operative Prioritäten zur Verfügung. Diese bewirken, dass ...

- ... Ressourcenmanager Projektvorgänge in der für das Unternehmen richtigen Reihenfolge starten, sie optimal mit Ressourcen ausstatten und diejenigen Mitarbeiter vor Störungen schützen, die Multitasking induzieren.
- ... Projektmanager sich um die Vorbereitung nicht gestarteter Projektvorgänge kümmern und die Ressourcen bei der Abarbeitung aktiver Vorgänge unterstützen. Sie versuchen nicht mehr, an anderen Projekten arbeitende Ressourcen zu unterbrechen (weil sich dies nachteilig für sie selbst auswirkt).
- ... höhere Führungskräfte sich aus der Projektrealisierung heraushalten und nur dort intervenieren, wo ihre Unterstützung einen erheblich beschleunigenden Beitrag leisten kann. Konkurrieren mehrere Projekte um ihre Aufmerksamkeit, wissen sie, welches Projekt zuerst versorgt wird und welche anderen Projekte warten müssen.

Umfangreiche Erfahrungen belegen, dass durch diese Vorgehensweise dünne Ressourcenverteilung und schädliches Multitasking weitestgehend verschwinden. Reibungsverluste nehmen drastisch ab, während ein Klima der produktiven Zusammenarbeit entsteht. Der Bedarf für operative Prioritätsabstimmungen entfällt, was die Besprechungszeiten erheblich reduziert. Mit denselben Ressourcen können signifikant mehr Projekte fertiggestellt werden.

Für unsere Wirtschaft wäre es ein Traum: Projekte, die in der geplanten Zeit fertig und Projektphasen, die vorzeitig abgeschlossen werden, ein Kostenrahmen, der eingehalten wird und Unternehmen bzw. Mitarbeiter, die im Projektgeschäft aufblühen, weil sie gerade hier ihre Fähigkeiten und ihre ganze Leidenschaft einbringen können. Projekte können fließen, wenn Unternehmen lernen, in manchen Bereichen neu zu denken und den Mut haben, gemeinsam neue Wege zu gehen.

UWE TECHT