

Anforderungen an eine Multi-Projektmanagementsoftware definieren: Weniger ist mehr

Norman Frischmuth

Warum nutzen wir Werkzeuge? Doch nur aus einem Grund. Wir erhoffen uns eine Erleichterung unserer Arbeit. Je komplizierter die Situation, desto größer die Hoffnung, die wir mit dem neuen Werkzeug verbinden. Hier vermischen sich die konkreten Anforderungen an ein Tool leicht mit den allgemeinen Wünschen nach einer professionelleren Arbeitsstruktur.

Diese Ausgangssituation führt insbesondere im Projektmanagement zu einer wahren Flut von Anforderungen an Softwarelösungen, die unter Umständen diffus formuliert sind. Dabei ist der Einführungsprozess eines Multi-Projektmanagement-Tools gar nicht so kompliziert, berücksichtigt man nur eine paar Grundsätze und weiß außerdem: Den Wunsch nach einem besseren Projektmanagement kann keine Software erfüllen, auch fehlende Führungskompetenzen kann eine Software nicht kompensieren.

Die Ausgangssituation: Wünsche und Anforderungen

Das Controlling benötigt monatsgenaue Kennzahlen, verdichtet auf Projektebene bzgl. der tatsächlich verbrauchten Arbeitstage. Der Betriebsrat fordert eine anonymisierte Zeiterfassung in Monatsscheiben. Beide Anforderungen scheinen nicht im Widerspruch zueinander zu stehen. Im Gegenteil, beide Anforderungen sind durchaus kompatibel. Allerdings stellt sich für das Einzelprojektmanagement die berechtigte Frage, woher diese Daten kommen und was man selber damit ggf. anfangen kann. Die ehrliche Antwort: »Nichts«! Kein Mensch kann sich für einen ganzen Monat die geleisteten Stunden eines Projektes (geschweige denn mehrerer Projekte) merken. In der Folge werden also einfach die Planwerte als Ist-Werte gemeldet oder eine Schattenbuchhaltung auf Tages- oder Wochenebene je Mitarbeiter geführt, um am Monatsende halbwegs plausible Werte abgeben zu können. Effizient ist das nicht. Keines der beiden Szenarien ist zufriedenstellend. Die Mitarbeiter sind nicht geschützt (was in der Regel der Hauptgrund für solche Vorgaben ist). Überlastungen können auf diese Art und Weise sogar wunderbar vertuscht werden. Zum anderen erhält das Controlling keine verlässlichen Daten.

Die Verlierer sind die Akteure des Einzelprojektmanagements. Sie haben keine Möglichkeit, die Projektsteuerung professionell umzusetzen und müssen zudem für sie nutzlose Kennzahlen erfassen und melden. Da die Kennzahlen für eine ernsthafte Projektsteuerung viel zu grob sind, muss hierfür auch weiter eine Schattenbuchhaltung geführt werden. Der Mehraufwand für die Monatsmeldung kommt on top! Die berechtigten Anforderungen in diesem Szenario erzeugen einen enormen und unproduktiven Mehraufwand. Und nun?

ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin, Tel. +49 (030) 293 63 99-0, Fax . +49 (030) 293 63 99-50,
www.proventis.net, www.blue.ant.de, kontakt@proventis.net

Ansprüche des Einzelprojektmanagements

Besser wäre es gewesen, man hätte sich vom Kern des Einzelprojektmanagements in Richtung der Anforderungen bewegt. Dann wäre klar, dass für ein professionelles Projekt- und insbesondere Ressourcenmanagement Steuerungsdaten auf Wochen- und Ressourcenebene wesentlich und unverzichtbar sind. Immerhin soll der Projektleiter in das Geschehen eingreifen können, bevor das »Kind in den Brunnen gefallen ist«. Daraus resultiert: Eine wöchentliche Steuerung des Geschehens ist eine Standardanforderung. Das Verwalten von überzogenen Budgets und gerissenen Terminvorgaben im Monatsrückblick hat mit Projektmanagement wenig zu tun. Die gravierendsten Verwerfungen vererben sich in der Praxis nicht etwa aus Planfehlern oder der geringen Motivation der Projektmitarbeiter. Vielmehr sind es ungenügend geklärte Projektaufträge mit zu gering unterfütterten Ressourcenkapazitäten. Wird dieser Sachverhalt nicht deutlich, werden immer wieder neue Projekte vom Stapel gelassen, ohne zu erkennen, dass das Wasser im See aufgebraucht ist.



Exkurs: Wahnsinn »Werkzeug«!

Warum sollte die Multi-Projektmanagementsoftware noch einmal eingeführt werden? Ach ja, wir wollten die Performance unserer Projektlandschaft und damit die Erfolgchance der Projekte steigern. Mit konträr oder diffus formulierten Anforderungen wird das nicht gelingen. Im Ergebnis wird das Werkzeug als Ballast wahrgenommen, der noch mehr Overhead-Daten von denen abfordert, die sowieso schon in den Projekten zu kämpfen haben. Ein Werkzeug, was mir nicht hilft und mich sogar behindert, nutze ich nicht. Im Ergebnis wird nach zwei bis drei Jahren ein neues Werkzeug gesucht, weil das alte nicht die erhofften Ergebnisse gebracht hat und der Wahnsinn beginnt aufs Neue. – Sie glauben, meine Darstellung sei etwas zu überspitzt? Ich kann Ihnen versichern, dass die Stilblüten aus der Praxis weitaus üppiger ausfallen, als ich mich traue anzudeuten. Auch das Zwischenschalten einer Ausschreibungsplattform hilft hier nicht wirklich, weil dann die konträren Anforderungen nur – professioneller – ausgeschrieben werden.

Einführungskonzept: Was wirklich hilft!

Was wirklich hilft, ist ein Einführungskonzept, in dem man sich auf die wesentlichen Projektmanagement-Anforderungen verständigt und diese zu den Kernanforderungen erklärt. Erst danach sollten angrenzende Anforderungen aufgenommen werden. Verstoßen diese gegen die Kernanforderungen, werden sie nicht aufgenommen. Oder sie werden abgewandelt, so dass es keinen Widerspruch mit den Kernanforderungen mehr ergibt. Erst danach kann ich mich mit Werkzeugen beschäftigen und sinnvolle Pilotierungsszenarien definieren.

Die Kernanforderungen sind nicht verhandelbar

Für den zuvor beschriebenen Fall könnte das wie folgt umgesetzt werden: Eine für das Projektmanagement verantwortliche - bestenfalls zentrale - Stelle nimmt in Zusammenarbeit mit den Einzelprojektleitern die wesentlichen Anforderungen an ein neues Werkzeug auf. Unter anderem den Wunsch, Projekte mindestens wöchentlich steuern zu können. Zu diesem Zweck soll es möglich sein, Ressourcenengpässe bereits in der Planungsphase aufzudecken, bzw. diese frühzeitig in der Steuerungsphase zu erkennen. Daraus werden die folgenden Kriterien abgeleitet:

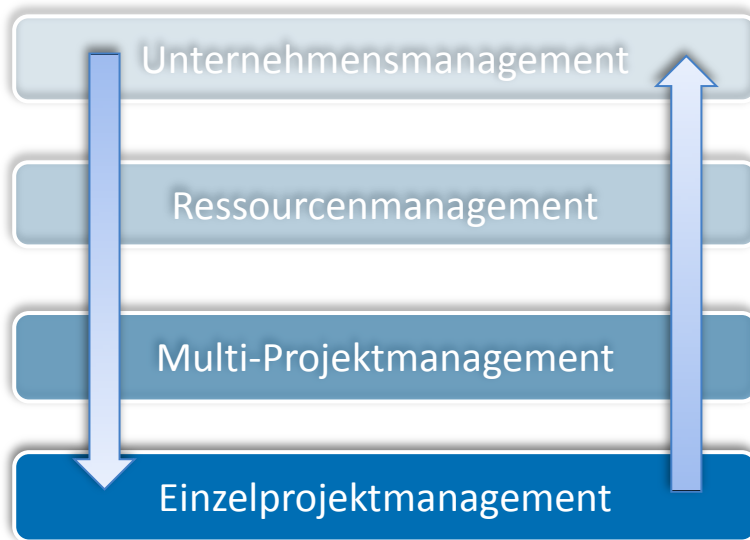
Kernanforderungen aus dem Einzelprojektmanagement

1. Klassische und/oder agile Planung mindestens auf Wochenebene und höher möglich
2. Zuweisung von Ressourcen auf Projekt- und Aktivitätenebene möglich
3. Wöchentliche Erfassung von Fortschritten und Arbeitszeiten je Ressource und Aktivität möglich
4. Auswertung der PLAN- und IST-Daten hinsichtlich Arbeit und Kapazität wöchentlich und monatlich möglich
5. Auswertung nach Earned Value auf Grundlage der erfassten Daten möglich

Beispiel für Kernanforderungen an eine Projektmanagement-Software (Abbildung 1)

Angrenzende Anforderungen

Im nächsten Schritt werden ggf. Anforderungen aus dem Multi-Projektmanagement und dem PMO ergänzt. Diese dürfen jedoch nicht im Widerspruch zu den Anforderungen aus dem Einzelprojektmanagement stehen. In weiteren Schritten könnten Anforderungen aus dem Ressourcenmanagement, dem Controlling, der Buchhaltung und der Geschäftsleitung ergänzt werden. Alle jedoch unter Beachtung der primär definierten Kernanforderungen aus dem Einzelprojektmanagement (vgl. Abbildung 1).



Kernanforderungen definieren und abstimmen (Abbildung 2)

Angrenzende und/oder organisatorische Anforderungen bilden den Rahmen und somit den Abschluss der Beschreibung. Auch diese dürfen nicht konträr zu den Kernanforderungen formuliert werden. Was sie aber dürfen: Sehr wohl dürfen diese anderen Anforderungen aus dem Multi-Projektmanagement, Ressourcenmanagement oder Management eingrenzen oder beschränken. Gegebenenfalls muss in einem abschließenden Priorisierungsworkshop auf sich widersprechende Anforderungen eingegangen und diese sinnvoll aufgelöst werden.

Umgang mit konträren Anforderungen

Nehmen wir hier die Sorge des Betriebsrates vor einem Missbrauch der Zeiterfassung für Leistungsbewertungen oder gar arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen aus unserem Beispiel als Grundlage. Um dieser Sorge gerecht zu werden, kann nun nicht einfach die Zeiterfassung in ihrem Umfang eingeschränkt werden, weil dies den verabschiedeten Anforderungskern beschädigen würde. Stattdessen müssen Lösungen außerhalb dieser Mindestanforderungen gefunden werden.

Hierfür bieten sich beispielsweise einfache, organisatorische Lösungen an, die keinen Einfluss auf die Anforderungen an ein Multi-Projektmanagement-Tool haben. So lässt sich eine Betriebsvereinbarung aufsetzen bzw. erweitern, in der die Verwendung der im Rahmen des Einzelprojektmanagements erfassten Daten mit dem Tool XY geregelt wird. In der Praxis werden hierfür Ausschlusskriterien in der Nutzung beschrieben, die zum Beispiel die Verwendung der Daten für arbeitsrechtliche und disziplinarische Auseinandersetzungen unterbindet. Damit entfalten diese Daten tatsächlich keinen rechtswirksamen Charakter. Problem gelöst.

Alternativ könnte eine technische Lösung darin bestehen, dass die Daten nach Projektabschluss gelöscht werden müssen. Das ist zwar schade und schränkt den »Lessons Learned«-Prozess ebenso wie die Verwendung von IST-Daten für zukünftige Planungen ein. Allerdings sind dies keine Anforderungen aus dem Nukleus und müssen nicht unterstützt werden. Damit wäre eine organisatorische Anforderungen an das MPM-Tool:

Unterstützende Lösung für konträre Anforderungen

1. Löschen der erfassten Arbeitszeiten von abgeschlossenen Projekten möglich
2. Prüfung auf Löschung durch den Betriebsrat (Rechterolle) über Oberfläche möglich

Beispielhafte Lösung für konträre Anforderungen (Abbildung 3)

Fazit

Möchten Sie, dass Ihre Multi-Projektmanagement-Lösung einem durchgängigen Gedanken folgt, in dem Ihr Einzelprojektmanagement nicht mit dem Multi-Projektmanagement oder Ressourcenmanagement kollidiert? Lautet die Antwort »ja«, formulieren Sie alle Anforderungen entlang dieser Leitlinie: Ausgehend von Mindestanforderungen aus dem Einzelprojektmanagement, die im Unternehmen abgestimmt und akzeptiert sein müssen, werden alle weiteren Anforderungen darauf aufbauend aufgenommen. Hierbei können konträre Anforderungen ggf. gegeneinander abgewogen werden. Allerdings niemals zu Lasten der Mindestanforderungen. Dieser Diskussionsprozess liefert Ihnen am Ende einen homogenen Anforderungskatalog, der sich inhaltlich nicht durch einschränkende Anforderungen widerspricht. Vielmehr erhalten Sie funktionale Anforderungen auf Grundlage echter Bedürfnisse, die untereinander abgestimmt sind und somit Synergie-Effekte auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen entfalten können.