



Surfen auf der Projektwelle

„Gute Planung ist mehr als die halbe Miete. Doch was passiert, wenn man jeden Projektinhalt viele Jahre im Voraus definiert?“



Surfen auf der Projektwelle

Warum geraten immer mehr technische Großprojekte in Schwierigkeiten? Toll-Collect und Gesundheitskarte sind nur ein paar Beispiele. Bei ihnen gab es immer entweder heftige Terminverzögerungen, das Budget explodierte oder die Qualität war nicht hinnehmbar. Diese Liste lässt sich beliebig erweitern und betrifft vor allem die IT-Industrie. Doch warum ist dies so? Es ist das Streben nach Perfektionismus. Jedem Projektmanager wird es ins Stammbuch geschrieben: Gute Planung ist mehr als die halbe Miete. Doch was passiert eigentlich, wenn wir jeden Projektinhalt viele Jahre im Voraus definieren? Erstens: Zu viele Kapazitäten und Energien werden auf der Planungsebene gebunden. Zweitens: Änderungswünsche werden zur unendlichen Geschichte, weil sie die geplanten Inhalte durcheinander werfen. Das Change-Request-Verfahren (CR) wird selbst zur aufwändigen Planungsarbeit. Die Folge: Änderungswünsche können oft nicht mehr berücksichtigt werden. Kurzfristiges, flexibles Reagieren auf Kundenwünsche ist Fehlanzeige.

Dies zeigt: Bisweilen stößt das klassische Projektmanagement an seine Grenzen. Je komplexer das Projekt, desto weniger ist es möglich, alle Veränderungen ausschließlich in der Phase der Anforderungsdefinition zu berücksichtigen. Unbestimmtheiten und Änderungen in späteren Phasen zu vermeiden, ist dann nur noch ein frommer Wunsch. Schon kleine Variationen in den Annahmen können fast exponentionell die Komplexität erhöhen. So schaukeln sich Planungsarbeit und Komplexität gegenseitig hoch, das Projekt ist nur eingeschränkt handlungsfähig und irgendwann nicht mehr beherrschbar.

„Agiles Projektmanagement“ schafft hier Abhilfe. Lieber schnelles Agieren mit kleinen Schritten als die Perfektionierung eines statischen Ziels. Zentrale Idee dieses Ansatzes ist es, veränderte Anforderungen zuzulassen. Das Bild des in Beton gegossenen Projekts wird ersetzt durch eine „Projektwelle“, die sich laufend verändert. Im „Agilen Projektmanagement“ ist keine Vorgabe unverrückbar. Anforderungen an eine zu entwickelnde Anwendung existieren nur in groben Zügen. Die klassischen Phasen Anforderungsanalyse, Design, Implementierung, Test und Betrieb werden nicht als einmaliges Ereignis begriffen. Stattdessen akzeptiert der Projektmanager, dass jeder Projektschritt in vielen Iterationen durchlaufen wird. Dabei hilft ihm eine „Feature List“, das sind Kurzbeschreibungen der geplanten Funktionalitäten. Damit können dynamisch und kurzfristig Funktionen hinzugenommen, verändert oder entfernt werden, wodurch von Anfang an die Komplexität des Projekts sinkt. Befreit vom ständigen Blick auf Details, können sich die Verantwortlichen um das Wesentliche kümmern: Termin, Budget, Qualität.



Weniger ist mehr

Wer dem agilen Projektmanagement nun Planlosigkeit oder schlechte Disziplin vorwirft, liegt falsch. Die klassischen Managementdisziplinen halten auch nach diesem Ansatz das Projekt zusammen. Es ist nur der Blickwinkel, der sich verändert: Weg vom statischen Projektverständnis hin zu einer dynamischen Sichtweise. Agiles Projektmanagement ist immer dann angebracht, wenn „weniger mehr ist“. Nach dieser Methode arbeitet auch das menschliche Gehirn. Vor jedem Schritt schätzt es den ungefähren Kraftaufwand ab, der dafür nötig ist. Während der Bewegung justiert es dann ständig nach. Wollte es alle Eventualitäten im Voraus klären: Wir müssten zeitlebens am selben Ort verharren.



DV-RATIO NORD GmbH
Obenhauptstraße 12
22335 Hamburg
Tel +49 40 675968-0
nord@dv-ratio.com

DV-RATIO NORDWEST GmbH
Habsburgerstraße 12
40547 Düsseldorf
Tel +49 211 577996-0
nordwest@dv-ratio.com

DV-RATIO MITTE GmbH
Rennbahnstraße 72 - 74
60528 Frankfurt
Tel +49 69 6607680-0
mitte@dv-ratio.com

DV-RATIO SÜDWEST GmbH
Im Grund 7
71397 Leutenbach bei Stuttgart
Tel +49 7195 92255-0
suedwest@dv-ratio.com

DV-RATIO SÜD GmbH
Arabellastraße 4
81925 München
Tel +49 89 925191-0
sued@dv-ratio.com

DV-RATIO SÜD GmbH
Niederlassung Österreich
Billrothstraße 29
1190 Wien
Österreich
Tel +43 1 367 0187
kontakt@dv-ratio.at

DV-RATIO SCHWEIZ AG
Herrenacker 15
8200 Schaffhausen
Schweiz
Tel +41 52 62008-80
kontakt@dv-ratio.ch

www.dv-ratio.com



Die mit der Lösung für
Business & IT