

Turbo im Projektmanagement

Projekte agil und zuverlässig umsetzen mit Ideen aus Lean und Critical Chain



Unser Autor: Wolfram Müller, Vistem *

* Wolfram Müller ist Director of Customer Success (Sales) bei der VITEM GmbH & Co. KG. www.vistem.eu

Projekte zielorientiert und termingerecht mit Erfolg abschließen – in vielen Unternehmen Anspruch und Wunschen zugleich. In der Realität gerät bei aufwändigen Projekten oft nicht nur das Ziel außer Blickweite. Mindestens genauso dramatisch ist der Zeitverzug: Der Kunde kann nicht zum besprochenen Termin beliefert werden. Sowohl Verdruss beim hingehaltenen Kunden als auch dem bearbeitenden Team ist die Folge. Passt dies öfter, können Kunden im schlimmsten Fall abwandern. Mitarbeiter werden zunehmend desillusionierter, da sie unter Dauerstress stehen und dennoch kein passendes Ergebnis erreichen können. Ein Teufelskreis...

Agile Methoden im Projektmanagement auf dem Vormarsch

Im Projektmanagement setzen sich in den letzten Jahren agile Methoden immer mehr durch. Die bekanntesten bilden derzeit wohl Scrum und Kanban. Sie stellen bereits einen großen Fortschritt dar und konzentrieren sich darauf, den Work-In-Progress, also die Aufgaben, die aktuell in Bearbeitung sind, deutlich zu begrenzen. Das ermöglicht Agilität und verkürzt die Durchlaufzeit. Jedoch weisen auch sie grundlegende Schwächen für die praktische Anwendung auf: Verbindliche Zusagen für einen definierten Leistungsumfang zu einem fixen Zeitpunkt können Teams, welche nach Scrum oder Kanban arbeiten, nicht treffen.

Durch Selbstorganisation die optimale Geschwindigkeit finden

Nach wie vor dreht sich in Projekten alles darum, schnellstmöglich Ergebnisse liefern zu können. Wer näher am Optimum arbeitet, hat einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten. Im Vordergrund aller Überlegungen im agilen Projektmanagement sollte der optimale Fluss den angestrebten Zustand darstellen,

welchen auch die Mitarbeiter als erstrebenswert ansehen. Um ebendiesen Flow zu erreichen, sind viele Aspekte zu berücksichtigen: Die richtigen Projekte, die richtigen Aufgaben, sehr gute Führungskräfte und ebenso gute, leistungsbereite Mitarbeiter. Die agilen Methoden setzen hierbei massiv auf die Selbstorganisation der Teams – doch wer garantiert, dass diese das Optimum schnell und sicher erreichen? Die Arbeitsorganisation bildet als Basis und Ermöglicher das passende Gerüst. An diesem Punkt kann mit wenigen Handgriffen schnelle Wirkung erzielt werden.

Eigenverantwortliche Optimierung der Arbeitsorganisation

Von der Führungskraft initiiert, reduziert ein Team im ersten Schritt den Bestand an offenen Tasks auf das absolute Minimum, um damit optimalen Fluss zu erreichen. Daraufhin entsteht schnell die Situation, dass ein Teammitglied aufgrund eines Hindernisses nicht weiter an der begonnenen Task arbeiten kann. Das ist kein Fehler – sondern die Chance zur Optimierung. Die Hindernisse können vielfältig sein, unter anderem fehlende oder unvollständige Spezifikation und Dokumentation, fehlende Freigaben oder die Nichtverfügbarkeit von Ressourcen. Traten in der Vergangenheit diese Hindernisse auf, wurden sie nur selten ausgeräumt. Stattdessen wurde eine neue Task begonnen. Genau diese Vorgehensweise untersagt Ultimate Scrum als Weiterentwicklung der Scrum-Methode. Die Anzahl der offenen Tasks darf nie höher liegen als die Anzahl der Mitarbeiter im Team. Der Mitarbeiter und das Team setzen ihre freie Kapazität nun ein, um das erkannte Hindernis zu beseitigen. Die Idee dahinter stärkt die Selbstorganisation innerhalb des Teams ungemein und in ungeahnter Weise. Jeder Einzelne im Team übernimmt innerhalb kürzester Zeit die Verantwortung für die Optimierung der Arbeitsorganisation. Teammitglieder lernen so, Hindernisse ohne externen Anstoß und ohne Verzögerung

selbst aufzulösen. Mit der nachhaltigen Lösung jedes Hindernisses verringert sich zugleich der Aufwand für die Erstellung zukünftiger Tasks – Arbeitsabläufe nähern sich innerhalb weniger Wochen dem Optimum.

Optimum als Ziel erkennbar machen

Erst wenn dem Team klar ist, wo das Optimum liegt, kann es sich selbstorganisiert dort hinentwickeln. Die Suche nach dem Leistungsoptimum ist dabei nicht nur für das Top-Management von hoher Bedeutung. Oder kann es für ein Team etwas Motivierendes geben als die eigene Überzeugung, dass man gute Arbeit leistet und so dem Kunden und dem Unternehmen den größtmöglichen Nutzen beschert?

Agilität und Zuverlässigkeit vereinen

Optimaler Fluss und Agilität sind ein primäres Ziel, damit Projekte besser und schneller abgewickelt werden können. Um die Zufriedenheit seiner Kunden zu erlangen und in letzter Konsequenz mit den Projekten auch Geld zu verdienen, ist es ebenso notwendig, rechtzeitig und termingerecht zu liefern. Um diese Zielsetzungen zu realisieren, ist der nächste Schritt die Kombination aus Ultimate Scrum mit dem Puffermanagement von Critical Chain. Das daraus hervorgehende Reliable Scrum vereint optimalen Fluss, Agilität und Zuverlässigkeit. Damit Projekte nicht nur im „Flow“ sind, sondern auch zuverlässig und terminorientiert geliefert werden.

Die wichtigsten Begriffe im Überblick:

Critical Chain ergänzt ein bestehendes Projektmanagement-System um zwei einfache aber hoch effektive Steuerungen. Die erste verhindert Überlastungen und ermittelt realistische Termine, die eingehalten werden können. Die zweite steuert die Ressourcen so, dass die Termine auch eingehalten werden.

Theory of Constraints legt den Fokus konsequent auf zwei Schritte:

1. Den Unternehmensengpass lokalisieren und optimal für den gesamten Betrieb nutzen.
2. Dieser Entscheidung alles andere unterordnen. Sehr oft stehen hierbei bestehende Kennzahlen, Regeln sowie Management-Paradigmen im Wege.

Reliable Scrum: Die agilen Methoden Scrum/Kanban werden mit dem Puffermanagement von Critical Chain kombiniert. Ergebnis sind agile UND zuverlässige Projekte

Ultimate Scrum: Die agilen Methoden Scrum/Kanban werden mit dem minimalen Work-in-Progress aus der Theory of Constraints kombiniert. Projekte werden extrem schnell.