

Projektmanagement - Handwerkszeug zur erfolgreichen Umsetzung: Ablauf- und Terminplanung

Quartalsweise erscheinen im RKW Sachsen Wirtschaftsbrief Beschreibungen ausgewählter Elemente des Projektmanagements, welche Anregungen geben sollen, wie Projektarbeit optimiert werden kann. In der letzten Ausgabe wurde das Thema Ablauf- und Terminplanung näher beleuchtet durch Lutz Voigtmann, Zertifizierter Projektmanager (GPM).

Basis für die Ablauf- und Terminplanung sind die definierten Arbeitspakete, die zunächst dahin gehend zu überprüfen sind, ob sie als kleinste Planungseinheit bestehen bleiben können oder ob eine Zerlegung in mehrere Vorgänge erforderlich ist. Dies kann technologisch bedingt sein, um eine saubere Planung dazwischen liegender Prozessschritte zu ermöglichen. Vermeiden Sie zu feine Detaillierungen und bedenken Sie den schon erwähnten Planungsgrundsatz: So grob wie möglich, so fein wie nötig!

Nach der damit erfolgten Festlegung der notwendigen Vorgänge sind deren Dauern zu ermitteln. Dabei muss selbstverständlich berücksichtigt werden, welche Ressourcen stehen zur späteren Abarbeitung im fraglichen Zeitfenster überhaupt zur Verfügung. Im Grunde machen wir also Terminplanung und Ressourcenplanung parallel und mit Sicherheit in mehreren Iterationen, bis eine Planung plausibel und realistisch erscheint. Zur Ressourcenplanung folgen in der nächsten Ausgabe des RKW Sachsen Wirtschaftsbriefes, welcher Ende des Jahres erscheint, einige Überlegungen.

Doch zurück zur Festlegung der Vorgangsdauer: Die beste Quelle ist mit Sicherheit die eigene langjährige Erfahrung, aber die liegt nun mal nicht immer vor. Somit bleiben die Befragung von Fachleuten und gegebenenfalls die Ansetzung von Normativen, sofern sie für diese Aufgaben vorhanden sind. Wenn Sie die Projektmitarbeiter befragen wie lange der Vorgang X bei ihnen dauert, sollten Sie auf einer offenen und ehrlichen Aussage bestehen. Versteckte Puffer führen ebenso wie unrealistisch kurze Zeitangaben zu einer Verunsicherung der Planung und damit zu Realitätsferne, die Sie spätestens bei der Projektrealisierung wieder einholt.

Mindestens ebenso wichtig wie die Festlegung der Vorgangsdauern sind die Anordnungsbeziehungen (AOB) zwischen Vorgängen und Ereignissen (z.B. Meilensteinen). Hier werden logische (technologische) Abhängigkeiten beschrieben, die den Algorithmus der Ablaufplanung erst ermöglichen und damit Abläufe planbar machen. Sie bilden aber auch einen wichtigen Hebel zur Beeinflussung der Projektdauer und eines systematischen Ablaufs.

In der Praxis spielen im Grunde drei Anordnungsbeziehungen (AOB) eine Rolle:

- Die Normalfolge (oder Ende-Anfang-Beziehung EA), hier kann der Nachfolger beginnen, sobald der Vorgänger abgeschlossen ist.
- Die Anfangsfolge (Anfang-Anfang-Beziehung AA), ermöglicht den Beginn des Nachfolgers sobald der Vorgänger gestartet ist, also nahezu zeitgleich.
- Bei der Endfolge (Ende-Ende-Beziehung EE) kann der Nachfolger frühestens abgeschlossen werden, wenn auch der Vorgänger beendet wurde, beide sind also über das Ende logisch miteinander verbunden.

Alle drei AOB können noch mit einem positiven oder negativen Zeitabstand ergänzt werden, der die Abhängigkeit aufgrund technologischer Zwänge (keine Puffer!) ergänzt. Die AOB „2AA+3“ bedeutet somit, dass der aktuelle Vorgang 3 Tage nach Beginn des Vorgangs Nr. 2 starten kann. Mit den beiden Determinanten Dauer und Anordnungsbeziehung ist nun eine Ablauf- und Terminplanung sowie das Erkennen vorhandener zeitlicher Spielräume (Puffer) möglich. Auch der kritische Weg, auf dem keine Zeitreserven vorhanden sind wird erkennbar. Üblicherweise wird dies heute mit Software erledigt, die diese Aufgabe wesentlich effizienter als die manuelle Berechnung macht. Zur grafischen Darstellung hat sich weitgehend der Balkenplan (Gantt-Diagramm, benannt nach dem amerikanischen Maschinenbauingenieur H.I. Gantt) oder in selteneren Fällen der Netzplan etabliert. Gehen Sie aber bitte davon aus, dass die Ablauf- und Terminplanung ein iterativer Prozess ist, bei dem erst mehrere Planungsdurchläufe zum Ergebnis führen.

Weiterführende Informationen zum Thema Projektmanagement finden Sie kompakt zusammengefasst im Buch "**Projekte – praktisch & professionell, Projektmanagement nach ICB 3.0**", welches Sie für 29,00 € inkl. MwSt. und Versand bestellen können unter:

<http://www.rkw-sachsen.de/aktuelles/publikationen/>

Für Ihre Fragen nimmt sich Zeit:

Lutz Voigtmann
Zertifizierter Projektmanager (GPM)

Tel.: 0351 8322 335
E-Mail: voigtmann@rkw-sachsen.de