

HANSER



Vorwort

Josef Schwab

Projektplanung mit Project 2010

Das Praxisbuch für alle Project-Anwender

ISBN: 978-3-446-42397-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42397-8>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

Jetzt also Project 2010. Für die Versionen Project 3 (1992), Project 4 (1994) und Project 98 (1998) musste ich meine selbsterstellten Kursunterlagen noch selbst kopieren. Ab der Version Project 2000 war der Hanser-Verlag so mutig, meine Ausführungen als Buch herauszugeben und in einer fruchtbaren Zusammenarbeit entstanden dann die Bücher zu Project 2003 und Server, Project 2007 und jetzt also Project 2010.

Man sucht als Autor und Anwender immer nach dem zentralen Thema einer neuen Version. Worin besteht der Fortschritt einer neuen Version gegenüber den vorhergehenden? Project 98 hatte als erste Version eine unabhängige Terminberechnung für die Ressourcen und damit konnte man auch aufwandsgesteuert planen. Project 2000 entwickelte dies weiter und strukturierte den Aufbau in Ansichten, Tabellen und Diagrammen für den Benutzer transparenter. Es wurde m. E. in der Anwendung erstmals „rund“ und im Buch zu Project 2000 verwendete ich als „Perspektive“ des Vorgehens allein die Bedürfnisse des Anwenders (und ließ interne IT-Fragen beiseite). Dies führe ich bis heute weiter. Project 2003 war dann systematisch auf eine Enterprise Umgebung mit dem Project Server 2003 angelegt und funktioniert bis heute in vielen Unternehmen noch sehr zufriedenstellend.

In meinem Buch zu Project 2007 ist das zentrale Thema, wie der Anwender die in das Programm implementierte Netzplantechnik praktisch sinnvoll anwenden kann. Zwar nimmt die Netzplantechnik dem Anwender viel Arbeit ab, indem sie automatisch die Termine errechnet, ist aber als Automat auch schwer beherrschbar und viele Anwender kommen damit nicht zurecht. Deshalb bleiben sie lieber oft bei selbstgestrickten Lösungen z. B. mit Excel. Die in meinem Buch zu Project 2007 entwickelte Lösung, die automatischen Berechnungen durch das Programm mit dem abschnittswisen Einbau von festen Terminen zu „kapseln“, war und ist die beste Methode, wie der Anwender die Netzplantechnik in den Griff bekommt. Er beherrscht damit nicht nur das Programm, dessen Automat zur Terminberechnung er auf von ihm überschaubare Abschnitte „kapselt“, d. h. begrenzt, er beherrscht damit auch sein Projekt. Diese bewährte Technik ist in jeder Umgebung sinnvoll, die mit der Netzplantechnik arbeitet. Deshalb stelle ich sie auch in diesem neuen Buch dar.

Für Project 2010 stellt der Hersteller als zentrale Neuerung die Möglichkeit heraus, den automatischen Planungsmodus durch einen manuellen Planungsmodus zu ersetzen. Man will damit den Anwendern, die sich nicht unbedingt mit Netzplantechnik belasten wollen, helfen, Vorgänge einfach manuell auf gewünschte oder erzwungene Termine festzulegen. So sehr das Motiv zu verstehen und zu begrüßen ist, die Planungstätigkeit zu vereinfachen, so wenig halte ich das in der gegenwärtig vorliegenden Form für gelungen. Man kann zwar Vorgänge manuell auf Termine schieben oder die Termine eingeben, aber nur für die einzelnen Vorgänge. Sammelvorgänge, die ja Projektphasen darstellen, können zwar auch manuell verschoben werden, nehmen dann jedoch ihre Untervorgänge, wenn diese vollständig geplant sind, „nicht mit“, d. h. die Untervorgänge bleiben auf den bisherigen Terminen. Dadurch ist ein Top-Down-Vorgehen

bei der manuellen Planung, bei der man Projektphasen einfach auf gewünschte Terminlagen legen möchte, mit viel Arbeit verbunden und komplex in der Anwendung.

Zwar kann man auch im manuellen Planungsmodus mit Vorgangsbeziehungen arbeiten und über „Links berücksichtigen“ die Termine berechnen lassen, aber auch das leidet wieder an dem systematischen Vorrang der Untervorgänge (!) vor den Sammelvorgängen, den Projektphasen. Diese werden dann nicht neu berechnet, wenn sie vollständig geplante Untervorgänge enthalten. Dass auch Projektphasen voneinander abhängig sein können, gibt es im manuellen Planungsmodus nicht, und das schränkt seine Praxistauglichkeit m. E. sehr ein (siehe die entsprechenden Abschnitte zur manuellen Planung im 3. Kapitel, Abschnitt 3.2 „Manuelle Planung I“ und Abschnitt 3.4 „Manuelle Planung II“).

Aber man wird sehen, wie dies von der Praxis angenommen wird und ob ich mit meiner Einschätzung richtig oder falsch liege.

Ich meine, dass die thematische Weiterentwicklung der Möglichkeiten der Planung mit Project 2010 ganz woanders liegen. Die gute alte Netzplantechnik berechnet aus den Vorgängen und ihren Anordnungsbeziehungen, d. h. aus dem Ablauf, die Termine. Die Ressourcen sind Anhängsel der Vorgänge. Zwar kann die Quantität des Ressourceneinsatzes – bei entsprechenden Einstellungen – die Dauer der Vorgänge beeinflussen, aber nicht ihre Lage. Es ist kompliziert und für den Benutzer schwierig, die Termine der Vorgänge aus Gründen des Ressourcenverfügbarkeit zu beeinflussen, und es gibt dazu auch keinen problemlosen Weg (siehe dazu in Kapitel 7 die Abschnitte 7.2.6 „Ressourcenkonflikte und ihre Lösungen“, Abschnitt 7.2.7 „Ressourcen abgleichen“ sowie 7.3 „Grundsätzliches zum Ressourcenabgleich“). Das zeigt nicht zuletzt der unsägliche automatische Kapazitätsabgleich, der Vorgänge willkürlich verschiebt und unterbricht und immer Unzufriedenheit hinterlässt.

Nun gibt es ein wachsendes und intensives Bedürfnis, knappe und nicht leicht zu ersetzende qualifizierte Mitarbeiter einzuplanen. Dies melden besonders der High-Tech-Bereich und die Softwareindustrie an. Und da hilft es mir nichts, wenn mein Planungstool den Termin eines Vorganges aus dem Projektablauf berechnet, wenn der für diesen Vorgang unbedingt benötigte Ingenieur zu diesem Zeitpunkt nicht verfügbar ist. Eigentlich müsste das Tool die Vorgänge so legen, wie die Ressourcen verfügbar sind. Das wäre ressourcengetriebene Planung.

Hier bietet Project 2010 mit dem Teamplaner (nur in der Professional-Version) immerhin einen neuen Ansatz. Die Tätigkeiten der Ressourcen werden als Balken in der Zeitskala dargestellt und man kann die Vorgänge in die verfügbaren Zeiträume der Ressourcen schieben. Das ist eine große Erleichterung im Handling der Ressourcenplanung. Von seiner Logik her widerspricht dies natürlich der Netzplantechnik, denn die aus Ressourcen Gründen verschobenen Vorgänge werden mit einer Termineinschränkung versehen. Immerhin meldet das Programm die Konflikte, die aus Ressourcenverfügbarkeit versus Vorgangs-Ablaufplanung entstehen. Aber Termineinschränkungen sind für Planungen, die mit festen Time-Boxen arbeiten (Scrum), ja nicht schlimm, sondern sowieso die Regel. So kommt die ressourcengetriebene Planung dem agilen Projektmanagement entgegen („Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.“). Dies ist nun dezidiert keine „Wasserfall“-Planung, sondern der Mitarbeiter Einsatz ist die zentrale Logik. Wenn die „Scrummer“ bereit wären, ihre Planungs- und Toolversion zu überwinden, könnten sie dieses Instrument der visuellen Ressourcenplanung für sich entdecken. (Der Einsatz des Teamplaners wird im 7. Kapitel, Abschnitt 7.2.1 „Arbeiten mit dem Teamplaner“, dargestellt. Gedanken zum Scrum-Vorgehen mit Project mache ich mir im 4. Kapitel, Abschnitt 4.4 „Scrum als Prozess“.)

Wiederum stehe ich auf vielen Schultern und habe Dank abzutragen. Mein Freund Jürgen Sturany (PMP) lässt mich manchmal teilhaben an seinen Planungen riesiger Projekte im Anlagenbau der Erdöl- bzw. Chemieindustrie und ich lerne viel von ihm. Das sind Projektpläne mit oft mehreren tausend Vorgängen, die, wenn man den Überblick behalten will, nach strengen Regeln aufgebaut sein müssen. Ohne eine konsequente Anwendung der Netzplantechnik ginge das überhaupt nicht, und auch nicht ohne die Kapselung von Teilabschnitten mit festen Meilensteinen. Außerdem werden die Regeln für den Aufbau kriegsentscheidend (z. B. keine Verknüpfungen zwischen verschiedenen Gliederungsebenen), wie ich sie hier im Buch im 3. Kapitel, Abschnitt 3.4.1 „Hinweise zur Projektstrukturierung und Anordnungsbeziehungen“ entwickle. Diese Regeln ergeben sich eigentlich aus dem tradierten Wissenskanon des Projektmanagements wie z. B. dem Projektstrukturplan, aber manche, auch gestandene, Projektmanager, vergessen alles, was sie gelernt haben, wenn sie vor dem Tool sitzen. Bei diesen Projekten werden typischer Weise die Ressourcen als generische Ressourcen, also allein ihre Quantität, eingeplant.

Ganz andere Projekte leitet Gerd Schöpfer (PMP und Certified ScrumMaster). Mit ihm hatte ich produktive Diskussionen über agiles Projektmanagement und Scrum. Wir waren fast nie einer Meinung, und deshalb bitte ich, ihn nicht für meine außenstehende Position verantwortlich zu machen. Wie Jürgen Sturany nahm auch er einmal an meinem Kurs über Projektmanagement mit MS Project teil und vielleicht deshalb hält sich seine Tool- und Planungsaversion in Grenzen. In unserem Email-Austausch stellte er mir die Project-Datei zur Verfügung (Kapitel 4, Abbildung 4.36, Datei „Scrum-Beispiel mit Teilprojekten.mpp“ zum Download), mit der er verschiedene Teams beispielhaft im Scrum-Vorgehensmodell einplant. Hier wird durch Vorgangsbeziehungen eine ressourcengetriebene Planung aufgebaut. Das führte mich auf die Spur, dass agiles Projektmanagement und Scrum sich deshalb so vehement gegen die „Wasserfall“-Planung wenden (obwohl sie oft gar nicht sagen können, was das eigentlich ist), weil sie damit die vorgangsgetriebene Netzplantechnik meinen, aber selbst eine ressourcengetriebene Planung benötigen. Ich habe viel von ihm gelernt.

In den Firmen und Organisationen, die ich in ihrer Projektarbeit beraten durfte – vielen Dank auch dafür, denn Beratung „live“ in Projekten macht mir am meisten Spaß – war und ist es tatsächlich immer wieder die Herausforderung, das Potenzial, das die Netzplantechnik bietet, mit den Bedürfnissen einer ressourcengetriebenen Planung zu verbinden.

Bedanken möchte ich mich auch wieder und nicht minder bei meinem Alter Ego Max Appru. Er betreut unsere IT, Netzwerk, Server etc. und erträgt dabei mit Geduld meine Launen. Er installiert und passt die Project Server (und Sharepoint-Server) bei unseren Kunden mit viel Sachverstand an und kann vor Ort oder Remote helfen, wenn Not am Mann ist. Er ist mir ein anregender Kollege, erstaunlicher Weise schon lange. Aber Erfahrung schadet ja nicht.

Mein Sohn ist mir immer ein wichtiger Gesprächspartner, auch wenn er zur Zeit mit der Wissenschaft, mit sich selbst und dem Rest der Welt kämpft, da er an der Universität am Promovieren ist. Er will die Regeln des Güter- und Kapitalverkehrs zwischen weniger entwickelten und entwickelten Ländern entdecken und damit ein Stück weit die Welt retten – nötig hätte sie es ja.

Alle Fehler habe ich selbst zu verantworten und bin auch für meine Meinungen selbst zuständig. Frau Metzger und Frau Weillhart, die im Hanser Verlag das Buch betreuten, sowie die Setzerin Frau Treindl haben aber etliche Fehler, die ich übersehen hatte, korrigiert und somit das Buch optimiert. Und Frau Metzger bewies sich während der gesamten Vorbereitungsphase als eine hervorragende Projektmanagerin. Vielen Dank für alles!

Von meiner Homepage www.schwab-pm.de sind die hier verwendeten Übungsdateien herunterzuladen, außerdem schreibe ich in einem Blog manchmal etwas zu Anwendungsproblemen oder Service Packs. Meiner Homepage ist ein Diskussionsforum angegliedert, das umso besser wird, je mehr Menschen daran teilnehmen. Wünsche und Verbesserungsvorschläge können Sie auch direkt an mich senden: schwab@schwab-pm.de.

Berlin, im September 2011

Josef Schwab