



Projekte planen

IST KEIN PLAN BESSER ALS EIN VERALTETER PLAN?

In der Projektmanagementliteratur werden verschiedene Projektpläne beschrieben, die für den Erfolg eines Projekts hilfreich sind. Beispiele für Projektpläne sind:

Tabelle 3-1: Typische Projektpläne

Plan	Ziel/Nutzen
Projektstrukturplan (PSP)	Strukturierte Sammlung aller Aktivitäten.
Meilensteinplan	Überblick über Zwischenziele und Synchronisationspunkte.
Terminplan	Wer macht was in welcher Zeit?
Balkenplan (Gantt-Chart)	Visualisierung der Ablaufstruktur des Projekts.

Alle diese Pläne zu erstellen und aktuell zu halten, erfordert viel Arbeit und Disziplin. Sehr schnell stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen. Einerseits ändern sich ständig die Anforderungen und damit die Planungsbasis, und andererseits wird häufig die Aussage zitiert, dass ein Plan in dem Moment veraltet ist, in dem man ihn speichert. Zudem sind viele dieser Pläne im agilen Umfeld nicht mehr im gleichen Maße aussagekräftig und kommen somit weit weniger zur Anwendung. Macht daher die Erstellung der obigen Projektpläne überhaupt noch Sinn? Reicht es nicht aus, wenn man Sprint für Sprint das Projekt neu beurteilt? Die Antwort dazu ist kurz: »Der Plan ist nichts, die Planung ist alles!« (Dwight D. Eisenhower)

Durch Planung lernen

Es ist wichtig, einen Terminplan zu erstellen, aber es geht in erster Linie nicht um einen Plan, der nach der Erstellung akribisch abgearbeitet werden soll, sondern vielmehr um den Lerneffekt, der aus der Tätigkeit des Planens hervorgeht. Planen hilft, das Projekt in allen Dimensionen besser zu erfassen und zu verstehen. Die Projektabwicklung erfolgt dann häufig auf Basis von Intuition, basierend auf dem Wissen aus der Planung. Aber auch der Plan an sich hat seinen Nutzen, z. B.

- um die Auswirkungen von Projektstörungen zu erkennen,
- als Basis für die (Projekt-)Kommunikation,
- zur Plausibilisierung des Projekterfolgs (siehe Kapitel 8, *Projekte steuern*) oder auch
- zur Visualisierung eines einheitlichen Projektbilds.

Den ersten Punkt möchten wir besonders herausstreichen. Nur wer einen Plan hat, kann auf dessen Basis die Auswirkungen einschätzen, die durch Veränderungen verursacht werden. Hat man keinen Plan, sind die Zusammenhänge und deren Auswirkungen schlecht bis gar nicht absehbar.

Beginne mit dem Ende!

Für die Planung braucht es zwei wesentliche Vorbedingungen: Klarheit bezüglich des Ziels und Klarheit bezüglich der Ausgangslage.

Ziel

Der Plan beschreibt den Weg, über den man ein bestimmtes Ziel erreichen kann. Das bedeutet, man muss sich im Klaren darüber sein, wohin man will und warum man dorthin will. Mach dir daher zuerst Gedanken über dein Ziel. Erstelle danach einen Plan, der den Weg beschreibt, auf dem du an dieses Ziel gelangen kannst. Dabei helfen Fragen wie:

- Wie definiere ich den Erfolg des Projekts?
- Kenne ich die Abnahmekriterien?

Ausgangslage

Bevor man sich jedoch auf den Weg in Richtung Ziel machen kann, muss man herausfinden, wo man im Moment steht, und zwar hinsichtlich aller Aspekte des Projektmanagements, das heißt bezüglich der Anforderungen, des aktuellen Fertigstellungsgrads, der verfügbaren Ressourcen, der verbleibenden Zeit, der eingesetzten Technologie, des vorhandenen Know-hows, des zugewiesenen Budgets, der angestrebten Qualität etc. (siehe Kapitel 8, *Projekte steuern*).

Erst wenn die Ausgangslage und das Ziel bekannt sind, kann ein realistischer Plan erstellt werden, der aufzeigen soll, wie man glaubt, das Ziel erreichen zu können.

Tipp

Übrigens gilt dies zu jedem Zeitpunkt des Projekts, denn die Ausgangslage wird sich ständig ändern und in den meisten Fällen auch das Ziel. Die Planung ist also ein ständiger Prozess und kann nicht auf den Projektstart beschränkt bleiben.

Verändere die Sichtweise auf das Projekt

Es besteht häufig die Gefahr, dass man sich zu lange bei der Detailplanung aufhält und dabei wesentliche Zusammenhänge oder sich abzeichnende Probleme nicht erkennt. Deshalb ist es im Planungsprozess hilfreich, die Sichtweise und die Betrachtungstiefe auf das eigene Projekt ständig zu verändern. Versuche einerseits, dein Projekt aus der Sicht der verschiedenen Stakeholder zu betrachten. Verändere andererseits immer wieder die Betrachtungstiefe deines Projekts, wechsele also zwischen Grob- und Detailplanung hin und her. Dabei müssen die Erkenntnisse, die du aus unterschiedlichen Sichtweisen und der Betrachtungstiefe gewinnst, immer wieder in die Gesamtplanung einfließen.

Planungstiefe

Eine Planung basiert immer auf Annahmen, die weder absolut genau noch richtig sein müssen. Daraus ergibt sich, dass auch die aus diesen Annahmen abgeleiteten Planungsschritte eine gewisse Unschärfe behalten. Eine zu detaillierte Planung täuscht eine Scheingenauigkeit vor und verleitet zu einem trügerischen Sicherheitsgefühl. Aber auch eine zu grobe Planung birgt Risiken, denn dadurch besteht die Gefahr, dass der aktuelle Fertigstellungsgrad oder mögliche Planabweichungen zu spät erkannt werden.

Was ist nun die richtige Planungstiefe? Die Planungstiefe hängt sowohl von der Vorhersehbarkeit der Projektabwicklung ab als auch von der Qualität der Eingabeparameter, wie beispielsweise die Stabilität der Anforderungen, der Ressourcen, der Mittel und des Umfelds. Diese Aspekte unterscheiden sich von Projekt zu Projekt, dadurch ist die jeweils erreichbare Planungstiefe ebenfalls unterschiedlich. Eine Planung hat eine ausreichende Tiefe erreicht, wenn du die folgenden Aussagen bejahen kannst:

- Ich weiß, wo ich im Projekt stehe, und habe eine klare und realistische Vorstellung davon, wie ich das Projektziel erreichen kann.
- Die Aktivitäten sind klein genug, um verlässlich messen zu können, welchen Fertigstellungsgrad ich erreicht habe (siehe auch Kapitel 8, *Projekte steuern*).
- Meine Stakeholder mit dem Fokus »Grobplanung« und mein Projektteam mit dem Fokus »Detailplanung« kennen meine Vorstellung davon, wie ich das Projektziel erreichen will, sie können die einzelnen Schritte nachvollziehen und danach selbstständig handeln.
- Tauchen in meinem Projektumfeld unvorhergesehene Ereignisse auf, kann ich deren Auswirkungen auf mein Projekt einschätzen, quantifizieren und kommunizieren.

Eine Planung erleichtert es, fristgerecht die richtigen Entscheidungen zu treffen und deren Auswirkungen (dank ausreichender Planungstiefe) zu erkennen.

Sei gedanklich immer einen Schritt voraus!

Auch wenn das Tagesgeschäft für gewöhnlich die volle Aufmerksamkeit des Projektleiters auf sich zieht, sollte der Hauptfokus immer auf der Zukunft, sprich auf den kommenden Projektphasen liegen. Denke dazu in verschiedenen Szenarien: Was wird respektive könnte auf mein Projekt zukommen? Es geht darum, die wichtigen Aktivitäten der nächsten Phase rechtzeitig zu erkennen und vorzubereiten, das heißt, die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Denn ein verlorener Tag während der Anfangsphase des Projekts ist genauso schmerzhaft wie ebensolche Tage ganz am Schluss – nur spürt man deren Auswirkung (noch) nicht.

Wie du siehst, ist Planen kein einmaliger Vorgang, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Ein Plan hilft dir, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen zu treffen und deren Auswirkungen zu erkennen. Der größte Vorteil eines Plans ist jedoch der Denkprozess, der mit seiner Erstellung verbunden ist. So gesehen, ist ein veralteter Plan besser als kein Plan!

Essenz

- Verzichte nicht auf den Lerneffekt, den du durch eine umfassende Planung erzielen kannst, denn der *Plan ist nichts*, die *Planung ist alles!*
- Führe das Projekt proaktiv und vorausschauend, basierend auf den Erkenntnissen deiner Planung.
- Stell sicher, dass du immer weißt, wo du im Projekt stehst (Ausgangspunkt) und welche aktuellen Ziele zu erreichen sind.
- Verändere regelmäßig deine Sichtweise und die Betrachtungstiefe auf das Projekt und sei mit der Planung immer einen Schritt voraus.