

Die Critical-Chain-Methode beschleunigt Projekte

In Unternehmen und Organisationen wird häufig versucht, Projekte durchzuführen, die sich gegenseitig konkurrenzieren und die meistens dieselben Ressourcen nutzen. Dies führt dann sehr häufig zu verspätetem Ablieferungstermin und zu überzogenem Budget. Beide Probleme stehen in Relation zueinander. Dauert das Projekt länger, so fallen auch länger Kosten an.

Die Gründe für Projektverspätungen sind dabei hauptsächlich im menschlichen Verhalten zu suchen. Zu den typischen Problemen zählen:

- das schädliche Multitasking,
- das Studentensyndrom,
- das Parkinson-Gesetz,
- die Abhängigkeiten von Aktivitäten,
- die Projektmanagement-Mathematik ($2 + 2 = 5$).

Critical Chain Project Management (CCPM)

CCPM basiert auf einigen Schlüsselementen, die im Management von Projekten beachtet werden müssen und deren Anwendung Probleme lindern oder teilweise auch eliminieren können.

Die kritische Kette: Die kritische Kette ist die längste Abfolge voneinander abhängiger Aufgaben. Verzögerungen auf der kritischen Kette beeinflussen die Gesamtdauer des Projektes negativ. Bei einer Projektplanung nach Critical Chain erhalten die einzelnen Vorgänge keine Pufferzeiten mehr, sondern werden nach ihrer optimistischen Dauer geplant. Die zeitlichen Puffer werden kumuliert und an das Ende des Projektes als gemeinsamer Puffer angehängt.

Kein Multitasking: Multitasking soll weitgehend vermieden werden. Auf alle Fälle sollen Mitarbeiter, die an der kritischen Kette arbeiten, zu 100% an der jeweiligen Aufgabe von Anfang bis Ende zugeordnet bleiben.

Die Engpassbetrachtung: Aufbauend auf der ToC wird bei der Planung die Engpassressource identifiziert. Alle Aufgaben werden dieser Ressource untergeordnet. Engpässe können Kapazitätsengpässe bei eigenem Personal oder bei Zulieferern sein. Es wird nun in einem ersten Schritt nach Mitteln und Wegen gesucht, den Engpass zu überwinden, in einem zweiten Schritt wird der Engpass vergrößert.

Multiprojektmanagement: Eine der grossen Herausforderungen ist die Pla-

nung des aktuellen Projektportfolios unter der Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen. Die Engpassressource gibt den Takt an. Das einzelne Projekt ordnet sich dem Unternehmensziel unter.

Das Managen der Variationen: Die traditionelle Critical-Path-Methode (CPM) unterstellt, dass sich zu späte und zu frühe Fertigstellungen von Aktivitätsergebnissen ausgleichen. In der Praxis ist dies nicht so. Zu spätes Abliefern wirkt sich negativ auf das Projekt aus. Zu frühes Abliefern wirkt sich nicht positiv auf das Projekt aus. CCPM berücksichtigt jedoch diese Variationen.

Puffermanagement: Aus jeder Aktivität werden die Sicherheitsreserven (Puffer) ans Ende gesetzt. Dort werden diese einzelnen Reserven nicht etwa addiert, sondern in der Summe gekürzt ans Ende gestellt. Ist das Projekt z. B. zu 30% durchgeführt, sollte der Projektpuffer ebenfalls maximal bis 30% verbraucht sein.

Die Fortschrittmessung: Mit CCPM ändert sich die Fortschrittmessung des Projektes radikal. Entgegen der klassischen Projektplanung sieht CCPM keine Meilensteine vor. Meilensteine führen dazu, dass das Projektteam anstrebt, deren Termine zu erreichen, nicht später fertig zu werden – aber auch nicht früher. Auch wird darauf verzichtet, aufgrund des Ressourcenverbrauchs den Fortschritt zu interpretieren (z.B. mit der Earned Value Analysis), da die Aus-

sage selten stimmt. Dafür wird besonders darauf geachtet, welcher Fortschritt auf der kritischen Kette erfolgte. Somit werden nicht mehr die Einhaltung der Meilensteintermine überwacht und der Verbrauch an Ressourcen, sondern es wird der Projektpuffer gemessen. Zudem wird besonderes Augenmerk auf die jeweiligen Ergebnisse gelegt.

Fazit

Die innovative «Critical Chain Project Management»-Methode ermöglicht eine markante Verbesserung der Termintreue sowie eine Verkürzung der Projektdurchlaufzeiten von 25% und mehr. Nur in Unternehmen mit einem vollzählig überzeugten Management, das adäquat ausgebildet und bereit für einen Paradigmenwechsel ist, besteht jedoch eine reale Chance für die erfolgreiche Einführung von CCPM.



Robert Hasler
MBA (Projekt- und
Prozessmanagement), Zerti-
fizierter Senior
Project Manager
(IPMA Level B),

Unternehmensberater, langjährige Erfahrung als Projektleiter in komplexen IT- und Organisationsprojekten, Coaching, Analysen, Trainings



HISC AG
Projektmanagement

HISC AG Projektmanagement
Joweid Zentrum 1
8630 Rüti ZH
Tel.: +41 55 240 25 05
robert.hasler@hisc.ch
www.hisc.ch

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie – über 500 Personen/Unternehmen wurden befragt – zum Thema «Einsatz und Grenzen alternativer Projektmanagement-Methoden zur Beschleunigung von IT-Vorhaben» untersuchte Robert Hasler den Markt an PM-Systemen und hinterfragte kritisch deren Einsatz. Die Studie steht unter <http://www.hisc.ch/news.htm> zum Download bereit.