

Die Kunst der Projektsteuerung

Qualifikationen und Aufgaben eines Projektleiters

von
Dr. Hubert Kupper

9., völlig überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München Wien

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Piatons Dialog	7
2.1	Was ist die Kunst der Projektsteuerung?.....	7
2.2	Kann die Kunst der Projektsteuerung durch Erzählungen weitergegeben werden?.....	11
2.3	Besteht die Kunst der Projektsteuerung darin, Listen abzuarbeiten?.....	14
2.4	Wie kann die Kunst der Projektsteuerung erlernt werden?.....	17
3	Das Projekt	21
3.1	Das System.....	22
3.2	Konsequent projektorientierte Vorgehensweise.....	24
3.2.1	Basisregel 1: Es existiert ein Auftraggeber.....	25
3.2.2	Basisregel 2: Es gibt ein Projektziel und einen Rahmenplan..... [^]i.....	25
3.2.3	Basisregel 3: Es wird eine Projektgruppe eingerichtet..... _{<}	27
3.2.4	Basisregel 4: Es gibt einen Projektleiter.....	28
3.3	Die gesunde Basis eines Projektes.....	29
3.4	Lösung zur Übung.....	31
4	Projektphasen	33
4.1	Phasen als Orientierungshilfen.....	33
4.2	Phasenplan.....	34
4.2.1	Initialisierung.....	35
4.2.2	Vorstudie (das „kleine Vorprojekt“).....;.....;.....	35
4.2.3	Projektstart.....	36
4.2.4	Die Bedarfsanalyse.....	36
4.2.5	Systemkonzeption..... [^]	37
4.2.6	Systemüberprüfung.....	37
4.2.7	Detailorganisation.....	38
4.2.8	Realisierung.....	38
4.2.9	Einführung und Übergabe.....	39

4.2.10	Systemnutzung.....	40
4.2.11	Änderungskontrolle.....	40
4.2.12	Qualitätssicherung.....	41
4.3	Bewertung der Phasen.....	41
5	Die Organisation des Projektes	43
5.1	Die am Projekt beteiligten Funktionen.....	43
5.1.1	Beispiel Bauprojekt.....	43
5.1.2	Beispiel DV-Projekt.....	44
5.1.3	In allen Projekten.....	44
5.2	„Bill of Rights“.....	46
5.2.1	Der individuelle Rechtsanspruch im Projekt.....	46
5.2.2	Die Funktionenhierarchie.....	48
5.2.3	Der Projektausschuß.....	50
5.3	Die organisatorische Einbindung des Projektes in die Umgebung.....	52
5.3.1	Reines Projektmanagement.....	52
5.3.2	Matrix-Projektmanagement.....	53
6	Planung und Planungstechniken	55
6.1	Planung.....	55
6.1.1	Der Plan.....	55
6.1.2	Plantypen.....	56
6.1.3	Zeitpunkt des Planens.....	64
6.2	Systematik der Planung.....	65
6.2.1	Planung des Zieles.....	65
6.2.2	Planung der Tätigkeiten.....	66
6.2.3	Planung der Bedingungen.....	67
6.2.4	Planung der Ressourcen.....	68
6.2.5	Planung der Kosten.....	69
6.2.6	Planung des Termins.....	69
6.3	Planungstechniken.....	70
6.3.1	Die Netzplantechnik.....	70
6.3.2	Hilfsmittel der Planung.....	71
7	Das Schätzen im Projekt	73
7.1	Der richtige Stellenwert des Schätzens.....	73
7.2	Der Schätzprozeß.....	75
7.3	Akzeptierbare Abweichungen.....	77
7.4	Erfahrung.....	80
7.5	Randbedingungen.....	81

7.6	Zielsetzung und Schätzung.....	83
7.6.1	Auswirkungen von Vorgaben auf das Ergebnis.....	83
7.6.2	Auswirkungen von Vorgaben auf die Schätzung.....	85
7.7	Mann-Monat.....	85
7.7.1	Teilbare Tätigkeiten.....	86
7.7.2	Nichtteilbare Tätigkeiten.....	86
7.7.3	Kommunikationsaufwendige Tätigkeiten.....	87
7.7.4	Tätigkeiten in komplexem Zusammenhang.....	87
7.7.5	Übung.....	88
7.8	Strukturierung und Detaillierung.....	89
7.8.1	Der PÖtzseil-Case.....	89
7.8.2	Vorteile der Detaillierung.....	91
7.9	Lösung.....	92
8	Projektkontrolle	95
8.1	Voraussetzungen für die Kontrolle.....	95
8.2	Die Informationssammlung.....	97
8.2.1	Die Aussagen des Tätigkeitsberichtes.....	97
8.2.2	Die Brauchbarkeit des Tätigkeitsberichtes.....	99
8.3	Visualisierung.....	100
8.3.1	Das Balkendiagramm.....	100
8.3.2	Das Vergleichsdiagramm.....	101
8.3.3	Das Zeitdiagramm.....	102
8.3.4	Die Dringlichkeitsliste.....	103
8.3.5	Der Netzplan.....	103
8.3.6	Der Effekt der Visualisierung.....	103
8.4	Gründe für Abweichungen.....	105
8.5	Änderung der Pläne.....	107
9	Bau der Arche Noah	109
9.1	Projektstart.....*	109
9.2	Netzplantechnik bei der Planung des Projekts.....	109
9.2.1	Strukturanalyse.....	109
9.2.2	Zeitanalyse.....	112
9.2.3	Kapazitätsplanung.....	116
9.2.4	Graphische Darstellung.....	116
9.3	Netzplantechnik beim Ablauf des Projekts.....	118
9.3.1	Berichtswesen.....	120
9.3.2	Ablaufkontrolle.....	120
9.4	Projektende.....	121

10	Projektreviews	123
10.1	Reviewtypen.....	123
10.1.1	Periodische Reviews.....	124
10.1.2	Meilenstein-Reviews.....	125
10.1.3	Fachliche Reviews.....	125
10.1.4	Audit, Revision.....	126
10.2	Vorbereitung und Durchführung von Reviews.....	128
10.2.1	Planreviews.....	130
10.2.2	Fallgruben der Projektarbeit.....	131
10.3	Die Art der Fragestellung.....	138
10.4	Beispiele.....	140
10.4.1	Ergebnis eines Reviews (beim Meilenstein-Review).....	140
10.4.2	Information der Geschäftsführung.....	140
10.4.3	Übung.....	142
10.5	Zusammenfassung, Nutzen von Reviews.....	142
10.6	Lösungsansatz zur Übung.....	144
11	Der Projektatlsschuß tagt	145
11.1	Die Mitglieder des Projektausschusses.....	145
11.2	Die Sitzung vor der Umstellung.....	147
11.2.1	Fragen zur Sitzung.....	150
11.3	Die Sitzung nach der Umstellung.....	151
12	Motivation und Führungsstil	155
12.1	Die Kopplung von Motivation und Führungsstil.....	155
12.2	Was ist Motivation, was ist Manipulation?.....	156
12.2.1	Wie können Sie Motivation erkennen?.....»:	157
12.3	Motivationstheorien.....	158
12.3.1	Dynamische Motivationstheorie.....	159
12.3.2	Motivation-Maintenance-Theorie.....	160
12.3.3	Die Anwendung in der Praxis.....•.....-...•.....	162
12.4	Individualpsychologischer Ansatz.....	163
12.4.1	Nahziele und Grundmotivation.....	163
12.4.2	Die Eskalation der Nahziele.....	168
12.5	Die Wechselbeziehung im Verhalten von Chef und Mitarbeiter.....	170
12.5.1	Die Chefs sind schuld an ihren Mitarbeitern!.....	170
12.5.2	Jeder hat den Chef, den er verdient!.....	173
12.5.3	Imperativer oder kooperativer Führungsstil?.....	174
12.5.4	Beeinflussung der Grundmotivation.....	177

12.5.5	Die Aufgabe der Führungskraft.....	178
12.6	Was Mitarbeiter von ihrem Projektleiter fordern.....	179
12.7	Lösung zur Übung.....	179
13	Der Projektleiter	181
13.1	Schwierigkeiten.....	181
13.1.1	Organisatorische Unsicherheit.....	181
13.1.2	Entscheidungsdruck.....	182
13.1.3	Kritikbereitschaft des Managements.....	182
13.1.4	Machtvollkommenheit des Managements.....	182
13.1.5	Auswirkung von Fehlern.....	183
13.2	Verantwortung.....	183
13.3	Befugnisse.....	183
13.3.1	Mitsprache.....	183
13.3.2	Auswahl der Mitarbeiter.....	184
13.3.3	Budget.....	184
13.3.4	Weisungsbefugnis.....	185
13.3.5	Ansprechpartner auf allen Hierarchieebenen.....	185
13.3.6	Zugriff zu Informationen.....	186
13.4	Qualifikation.....	186
13.4.1	Der Kriterienkatalog.....	186
13.4.2	Die Gewichtung der Kriterien.....	188
13.4.3	Rangfolge der Kriterien.....	189
13.4.4	Anwendung der Kriterien in der Praxis.....	194
14	Der Turmhau zu Babel	197
14.1	Projektarbeit der Babylonier.....	198
14.1.1	Gesunde Basis.....	199
14.1.2	Phasenplan.....	200
14.1.3	Reviews.....	205
14.1.4	Projektleiter.....	206
14.1.5	Beteiligte Funktionen.....	207
14.2	Das Scheitern des Systems.....	209
14.3	Bedeutung der Dokumentation.....	211
	Literaturverzeichnis	213