
Von Menschen mit Mäusen

Wohin führt das Projektmanagement

H. Sandmayr
10. SW-Werkstatt Thun
28. Oktober 1999

Zum Inhalt

- Versuch einer Standortbestimmung (als Basis für eine Zielprognose)
- Bekanntes anders beleuchten:
 - Thesen und Antithesen
 - nicht immer die Synthesen
- Gliederung
 - Begriffe, Abgrenzungen
 - einzelne Schwerpunkte des PM
- keine systematische Abhandlung des Themas

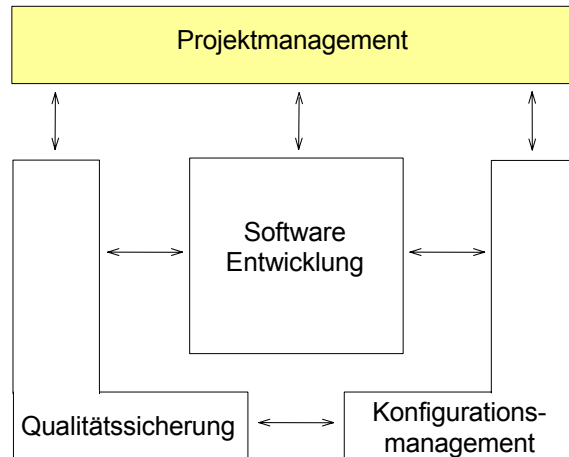
Ein erfolgreiches Projekt

Erfolgsfaktoren

Projekt

- Menge aller Tätigkeiten, Interaktionen und Resultate, die mit dem Versuch zusammenhängen,
- ein bestimmtes Ziel zu erreichen
- mit begrenzten Mitteln und innerhalb begrenzter Zeit
- **Gemeinsames Vorhaben von mehreren Personen um**
- **etwas zu verändern bzw. Neues zu schaffen**
- **unter Zeit- und Kostendruck**

Abgrenzung Projektmanagement

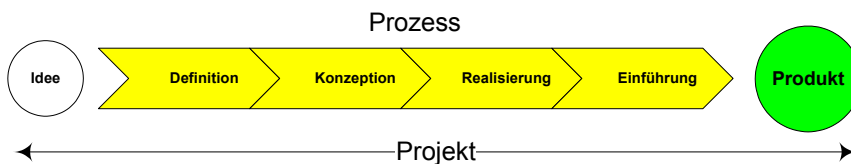


28.10.1999/sa

10. SWWS Thun 1999

5

Projekt - Produkt



- Projekt:
Zusammenspiel der Akteure ausgerichtet auf das Projektziel

- Produkt:
für Anwender nützliches Ergebnis

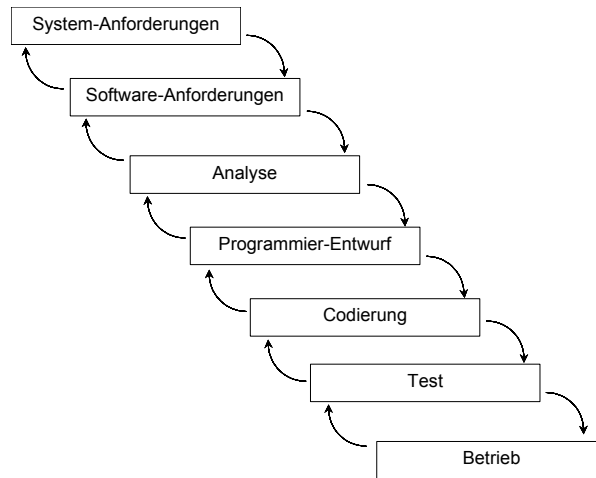
Warum machen viele Firmen keinen Unterschied?

28.10.1999/sa

10. SWWS Thun 1999

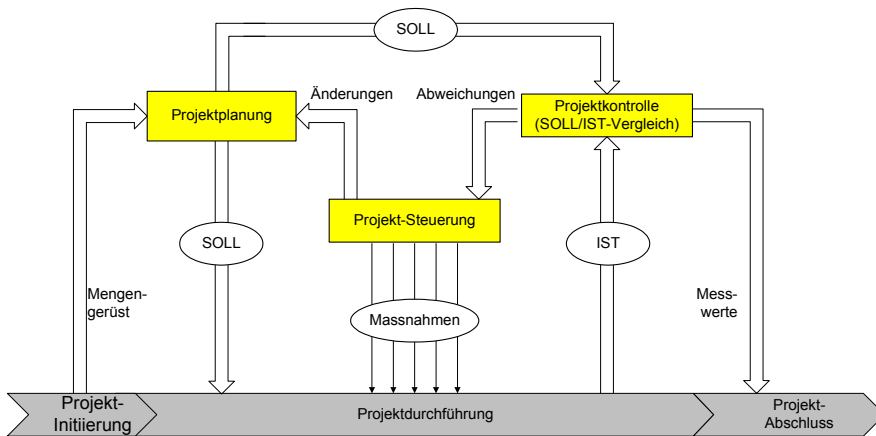
6

Projektmodell (1)



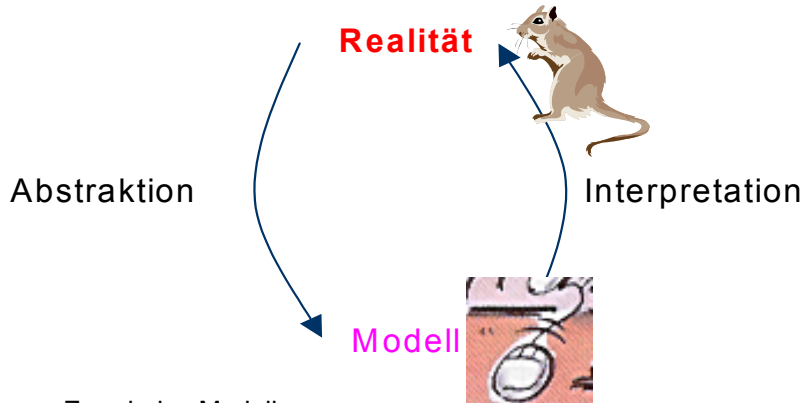
Quelle: Royce, 1970

Projektmodell (2)



Quelle: M. Burghardt, Projektmanagement

Modellbildung



- Zweck des Modells
- *evtl. verschiedene Modelle für verschiedene Fragestellungen notwendig*

Zweck eines PM-Prozess-Modells

- Gerippe für die Planung, Durchführung und Überwachung von Projekten
- definiert
 - Rollen
 - Resultate/Instrumente
 - Tätigkeiten und ihre Beziehungen
 - Soll-Ablauf
 - Führungsmechanismen
 - Änderungskontrolle
 - Projektplanung
 - Fortschrittserfassung

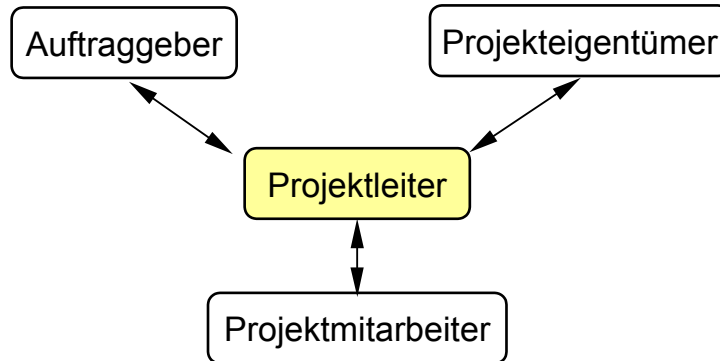
erlaubt

- *Anpassungen*
- *Abweichungen von den Regeln*

führt zu Fehlern

- *wenn ungeeignet*

Rollen und deren Beziehungen



Verantwortung der Rollen

- Auftraggeber
 - vertritt die Interessen der Benutzer
 - verantwortlich für die Gebrauchstauglichkeit des Produkts
- Projekteigentümer (und Sponsor)
 - nimmt die Interessen seines Bereichs wahr
 - verantwortlich für den Einklang der Bereichs- und Projektziele
- Projektleiter
 - vertritt die Interessen des Projekts
 - verantwortlich für das Erreichen der Projektziele

Rollen

- Unterschiedlich gehandhabt in verschiedenen Firmen und Projektarten
- Führungsrollen
 - von Gremien wahrgenommen
 - Aufgaben vermischt oder nicht klar definiert

Schwerpunkte des PM

- planen und kommunizieren
- Rahmenbedingungen schaffen und erhalten (Mitarbeiter, Mittel)
- Mitarbeiter motivieren und kontrollieren
- Projekt vor der Umgebung schützen
- Schwierigkeiten möglichst früh erkennen und bekämpfen
- Bericht erstatten

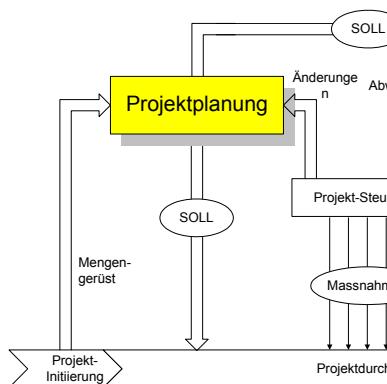
Einflussfaktoren auf Projekterfolg

- Stabilität der Aufgabenstellung
- Planung
- Schätzverfahren
- Einschätzen von Fehlerpotenti
Wissen um Massnahmen zur F
- Risikoanalyse
- Verfolgen von Meilensteinen
- Verfolgung von Fehlern
- Managementfokus (Termin, Qualität, ...)
- Erfahrungswerte aus früheren Projekten
- Termineinhaltung

- Menschen:
 - Team
 - Motivation des Einzelnen
 - Fähigkeiten des Projektleiters

Projektplanung

Modell des Projekts für das PM erstellen



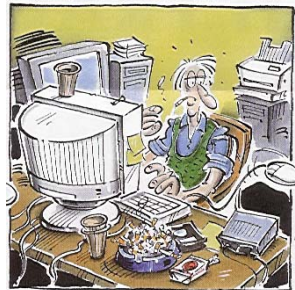
1. Produktstruktur definieren
2. Lieferobjekte definieren
3. Meilensteine setzen
4. Tätigkeiten bestimmen
5. Ablaufplan erstellen
6. Hilfsmittel festlegen
7. Aufwand schätzen
8. Ressourcen zuteilen
9. Terminplan erstellen
10. Risiken analysieren
11. Organisation festlegen
12. Kostenplan erstellen

Projektplanung

- Berücksichtigung der wesentlichen Aspekte
 - Individualität der Mitarbeiter bzw. des Teams
 - möglich ?
 - notwendig / sinnvoll ?
- Geeignete Form
 - in der Detailplanung für überschaubaren Zeitraum
 - Unschärfe des Modells gibt Raum in der Interpretation
 - ?

Eigenheiten des SW-Projekts

- Menschen mit Mäusen
- andere Bearbeitungsobjekte
- zum Teil andere Tätigkeiten
- andere Prozessgrößen →



Aufwandsschätzung

- Aussage über zukünftige Tätigkeiten
⇒ *Voraussage mit Wahrscheinlichkeitscharakter*
- beobachtete Definitionen:
 - knapp erreichbare Zielvorgabe
 - Voraussage, die mit **geringer** Wahrscheinlichkeit über oder unter dem tatsächlich erreichten Wert liegt
 - Voraussage, die mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht wird

Aufwandsschätzungen

- diverse Algorithmen sind veröffentlicht und in Werkzeugen umgesetzt
- die Algorithmen berücksichtigen beobachtete Werte (inkl. menschlichem Verhalten) im statistischen Mittel
- der **geschätzte** Aufwand beeinflusst den **wirklichen** Aufwand →
- sind die Zusammenhänge genug analysiert ?
- sind die Modelle gut genug?

Schätzung → wirklicher Aufwand

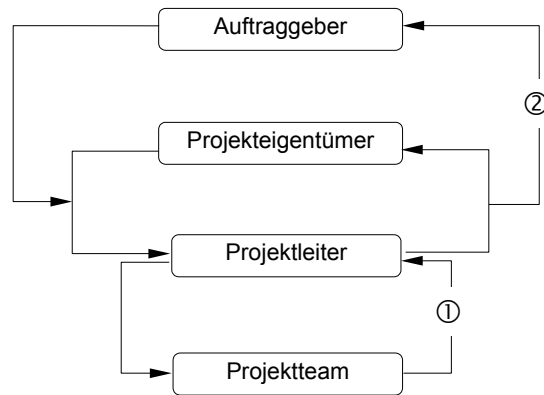


- Aufwand vs. Dauer
- Anlaufen, produktive Endspurt
- Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben

Planung

- es wird i.a. zu wenig geplant
- es wird zu viel im Detail geplant
- es werden vor allem Terminpläne gemacht

Steuerung - Controlling



Nutzen der Planungsergebnisse

Steuerung - Controlling

- SBB-Syndrom
vertrauensvoller Sprung: Plan -> Realität
- Vertrauen statt Kontrolle
aus Angst vor der Auslegung als Misstrauen
- diesmal-machen-wir-alles-anders
second system effect
- nachlaufende Planung
die Planung wird laufend der Entwicklung angepasst

Hilfsmittel

- aus verschiedenen Broschüren
 - Analyse der Anforderungen 30-40% des Aufwands
 - SW Entwurfstätigkeit hat einen Einfluss auf mehr als 50%
 - Codierung und Testen bis zu 50% ausmachen
 - Konfigurationsmanagement bis zu 25%
 - Dokumentation kann bis zu 30% der Kapazität
 - Projektmanagement, Administration, Fortschritts-
erfassung kann bis zu 30%

⇒ 225% Gesamtaufwand, ein vertrauter Wert?

⇒ potentielle Nahrung für Mäuse

Hilfsmittel

- Werkzeuge sind zu wenig entwickelt
- Schwerpunkte sind
 - Termin-/Ressourcenplanung
 - Unterstützung von Teamarbeit
- Regeln

?

42

- PM bietet Leitplanken
 - Regeln befolgen
 - Regeln anpassen + einhalten
 - aus Regeln ausbrechen
- PM ist gefordert
 - Prozess vs. Neue Anforderung

PM wohin

- Prozess
 - Optimieren
 - Steuern
 - voraussplanen
- *e-business*
 - *Flexibilität*
 - *Schnelligkeit*
 - *Improvisation*
 - *Innovation*
- Kernelemente des PM
 - Planung
 - Berücksichtigung der notwendigen Flexibilität
 -
- Koexistenz von Menschen und Mäusen