

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung	13
1.1 Was ist ein Projekt?	13
1.2 Management und Controlling	17
1.3 Zusammenspiel von Manager und Controller	19
2 Projektorganisation und Projektcontrolling	27
2.1 Nochmals: Was ist ein Projekt?	27
2.1.1 Die Grundformen der Projektorganisation	28
2.1.2 Das Projektcontrolling	41
2.2 Die Strukturierung eines Projekts	46
2.2.1 Die (nachträgliche) Zielklärung	46
2.2.2 Der Projektstrukturplan (PSP)	48
2.2.3 Die Planungsgrundlage – die Arbeitspakete (AP)	51
2.2.4 Die Projektkalkulation	54
2.2.5 Die Aufwandsschätzung	55
2.2.6 Der Netzplan	62
2.2.7 Der Balkenplan – Gantt-Chart	69
2.2.8 Die Meilensteine	72
2.2.9 Der Projektauftrag	73
3 Die Projektdurchführung – vom Kick-off bis zum Abschluss	79
3.1 Projektstart – Kick-off	79
3.1.1 Das Projekt läuft – Anfall von Istdaten	82
3.1.2 Fertigstellungsgrade	82
3.1.3 Berechnete Fertigstellungsgrade	85
3.2 Die Instrumente des Projektcontrollings	86
3.2.1 Der klassische Plan-Ist-Vergleich	87
3.2.2 Die Meilenstein-Trendanalyse (MTA)	98
3.2.3 Der Ergebnisplan als Diagramm	102
3.2.4 Die Earned-Value-Analyse (EVA)	106
3.2.5 Das Projektportfolio	118
3.2.6 Die Risikoanalyse	122
3.3 Das Projektende	128
3.3.1 Der Projektabschlussbericht	128
3.3.2 Nachkalkulation	132
3.3.3 Auflösung des Projektteams	132
3.3.4 Projektbezogene Konten und Kostenarten schließen	133

4	Übersicht: agile Methoden im Projektmanagement	135
4.1	Die wichtigsten agilen Methoden	135
4.2	Kriterien für Ihre Methodenauswahl	139
5	Scrum: So führen Sie Ihr Projekt agil zum Erfolg	141
5.1	Agiles Manifest: Framework	141
5.1.1	Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten	142
5.1.2	Ablauf eines Scrum-Projekts	146
5.1.3	Priorisierung der Arbeitsschritte: Drei Methoden	154
5.2	Projektplanung unter Scrum	163
5.2.1	Planning Poker und Story Points	165
5.2.2	Story Points: Dauer und Kosten einschätzen	169
5.2.3	Sprint Goal und Sprint Backlog: die Sprints planen	173
5.2.4	Sprints und der Daily Scrum: Arbeit organisieren und tun	175
5.2.5	Definition of Done (DoD)	177
5.2.6	Velocity (Geschwindigkeit) des Teams	178
5.3	Tätigkeiten während des laufenden Sprints	180
5.3.1	Hindernisse überwinden – das Impediment Backlog	180
5.3.2	Backlog Refinement	182
5.4	Ein Sprint ist beendet – und dann?	182
5.4.1	Sprint Review Meeting: Feedback zum Produkt	183
5.4.2	Sprint Retrospektive: Feedback zur Zusammenarbeit	184
5.4.3	User Acceptance Test (UAT)	186
5.5	Das Projekt aktiv beenden	188
6	Fallstudie zum Projektcontrolling	189
6.1	Aufgabe und Organisation der Projekt GmbH	189
6.2	Das Projekt Norge-Austria und sein bisheriger Verlauf	190
6.3	Interpretation und Lösungsansätze zum Projekt Norge-Austria	193
6.4	Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Controller	196
7	Balanced Scorecard	203
7.1	Balanced Scorecard in sechs Schritten erarbeiten	205
7.2	Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen mithilfe des Sensitivitätsmodells	210
7.2.1	Die Matrix: Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen	211
7.2.2	Zehn Leitsätze für den erfolgreichen Einsatz der Matrix	215
7.2.3	So interpretieren Sie die Schlüsselkomponenten richtig	219
7.2.4	Die Erstellung von Ursache-Wirkungs-Prinzipien	222
7.2.5	Zur Technik der Regelkreisdarstellung	225
7.3	Ein Workshop-Beispiel	227

8	Operative Prozesse zielorientiert steuern	231
8.1	Der Controller als Prozessbegleiter	231
8.2	Grundlage: So dokumentieren Sie Prozesse	234
8.3	Prozessziel definieren und mit einer Kennzahl belegen	239
8.4	Störgrößen des Prozesses ermitteln und Kennzahlen zur Steuerung erarbeiten	241
8.5	Kennzahlen priorisieren	243
9	Controllers Berichtswesen	247
9.1	Technisch und sozial: ganzheitlich Denken und Handeln im Controlling	247
9.2	In welche Richtung ein Bericht weist: MOVE	250
9.3	Managementreporting: Worauf kommt es an?	256
9.3.1	Gute Berichte – lösen Maßnahmen aus	256
9.3.2	Effiziente Reportingkultur – 7 Leitlinien	257
9.3.3	Grundstruktur für Berichte – das Vier-Fenster-Prinzip	259
9.3.4	Content – Welche Informationen sind relevant?	261
9.4	Integriertes Reporting – Kommunikation mit den Stakeholdern	265
9.5	Designideen für erfolgreiche Berichte (von Markus Wolff, Chartisan)	269
9.5.1	Reporting optimieren – Vorgehensweise in drei Schritten	275
9.5.2	Praktische Lösungsansätze für typische Reporting-Herausforderungen	280
9.5.3	Anwendungsbeispiele	285
9.5.4	Ausblick und Trends	289
10	Kommunikation in der Arbeitswelt	291
10.1	Kommunikation – und sich selbst – besser verstehen	294
10.1.1	Johari-Fenster: Das Selbst- und Fremdbild besser verstehen	294
10.1.2	Vier-Seiten-Modell: Kommunikationsprozesse analysieren und gestalten	299
10.2	Schwierige Situationen in der Kommunikation lösen	301
10.2.1	Störungen in Sitzungen und Gesprächen erfolgreich meistern	301
10.2.2	Metakommunikation als Schlüssel zum Erfolg nutzen	304
10.3	Feedback gewinnbringend einsetzen	306
10.3.1	Feedbackmodell 1: Beziehungen mit Feedback gestalten	306
10.3.2	Feedbackmodell 2: Feedback-Mac	311
10.3.3	Feedbackmodell 3: Anlassbezogenes Feedback	312
10.4	Verhaltensalternativen entdecken – mit Kopf, Herz und Hand	314
10.4.1	Wie Sie gewohntes Verhalten durch neues ersetzen	314
10.4.2	Kreislauf der Selbstoptimierung – in sechs Schritten	314
	Stichwortverzeichnis	317
	Abbildungsübersicht	325