

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Grundlagen	21
1.1 Grundlagen zu Projekt und Projektmanagement	21
1.1.1 Projektbegriff	21
1.1.2 Projektarten	23
1.1.3 Die Projektmanagement-Aufgaben	26
1.1.4 Das dreidimensionale Projektmanagement-Gesamtbild	28
1.1.5 Nutzen des Projektmanagements	33
1.1.6 Projekterfolg – Projektmanagementenerfolg	35
1.1.7 Positionierung des Projektmanagements innerhalb der Management-Ansätze	38
1.2 Grundlagen zum Qualitätsmanagement in Projekten	42
1.2.1 Qualitätsmanagement-Grundbegriffe	42
1.2.2 Zentrale Begriffe im Qualitätswesen	43
1.2.3 Kosten von Qualität	46
1.2.4 Der Qualitätsmanagement-Prozess	48
1.2.5 Qualitätspolitik	49
1.3 Grundlagen zum Risikomanagement	50
1.3.1 Das Wesen von Risikomanagement	50
1.3.2 Risikokategorien: Arten von Projektrisiken	55
1.3.3 Risikopolitik und Risikoverhalten (strategisches Risiko- management)	59
1.4 Grundlagen zur Teamarbeit	62
1.4.1 Definition von Teams	62
1.4.2 Bedarf an Teamarbeit in modernen Organisationen	63
1.4.3 Nutzen der Teamarbeit	64
1.4.4 Merkmale erfolgreicher Teams	66
1.4.5 Persönlichkeiten und ihre Wirkung	70
2 Projektmanagement in der Projektstartphase	83
2.1 Projektentstehung und Projektidentifikation (Projektvorlauf)	83
2.1.1 Ausgangssituationen für Projekte	83
2.1.2 Prozess der Projektentstehung	87
2.1.3 Projektwürdigkeitsprüfung	89
2.1.4 Projektvorbereitung	90
2.1.5 Projektumfeldanalyse	93
2.1.6 Strategische Vorbereitung des Änderungs- und Claim Managements	105
2.2 Projektbeauftragung und -startprozess	113
2.2.1 Projektdefinition (Projektauftrag, Project Charter, Projekt- beschreibung, Projekt-Pflichtenheft)	113
2.2.2 Chancen- und Risikomanagement beim Projektstart	130
2.2.3 Der Projektstartprozess	133
2.2.4 Typische Kommunikationsformen im Startprozess	137

2.3	Aufbau der Projektorganisation	140
2.3.1	Rollenbegriff	141
2.3.2	Rollenkonflikte	142
2.3.3	Projektbezogene Rollen	143
2.3.4	Eingliederung des Projekts in die bestehende Organisation	165
2.4	Aufbau von Projektteams	171
2.4.1	Auswahl des Projektleiters	171
2.4.2	Auswahl des Projektteams	175
2.4.3	Formen der Projektteam-Organisation	177
2.4.4	Phasen der Teamentwicklung	180
2.4.5	Bildung verteilter (virtueller) Teams	183
3	Projektplanungs- und -umsetzungsphase	199
3.1	Gestaltung des Projektumfelds	199
3.1.1	Projektmarketing/Stakeholdermanagement	199
3.1.2	Beschaffung und Verträge mit Lieferanten	202
3.2	Projektplanung	211
3.2.1	Allgemeines zum Wesen der Planung	211
3.2.2	Aufgabenplanung (Leistungsplanung)	215
3.2.3	Qualitätsplanung	230
3.2.4	Ablauf- und Terminplanung	240
3.2.5	Ressourcenplanung	271
3.2.6	Kosten- und Finanzmittelplanung	282
3.2.7	Integrierte Optimierung in der Projektplanung	301
3.2.8	Risikoplanung	303
3.3	Gestaltung der Projektorganisation	321
3.3.1	Schnittstellen-, Nahtstellenplanung	321
3.3.2	Aufgabenverteilung im Team	323
3.3.3	Gestaltung des Projektinformationssystems	330
3.4	Gestaltung der Teamarbeit	361
3.4.1	Projektteamkultur	361
3.4.2	Führung von Projektteams	363
3.4.3	Problemlösungs- und Bewertungsmethoden im Team	373
3.4.4	Entscheidungsprozesse im Team	377
3.4.5	Virtuelle Teamarbeit in der Planungs- und Ausführungsphase	382
4	Steuerungs-, Koordinations- und Änderungsphasen in Projekten	385
4.1	Umfeldänderungen	385
4.1.1	Änderungsmanagement	385
4.1.2	Claim-Erkennung und -Verfolgung	388
4.2	Projektsteuerung	394
4.2.1	Controlling-Aufgaben im Überblick	394
4.2.2	Vorgehen und Instrumente des Projektcontrolling	397
4.2.3	Risikocontrolling	424
4.2.4	Krisenmanagement	425

4.3	Projektorganisation	431
4.3.1	Organisatorische Einbettung des Projektcontrolling	431
4.3.2	Änderungen in der Projektorganisation (Projektteam)	434
4.3.3	Sitzungen in Koordinations- und Änderungsphasen	436
4.4	Projektteamarbeit in der Steuerungsphase	437
4.4.1	Sitzungsmanagement	437
4.4.2	Methoden und Hilfsmittel der Teamarbeit	448
4.4.3	Konfliktmanagement	451
4.4.4	Virtuelle Teamarbeit in der Steuerungs- und Koordinationsphase ...	467
5	Projektabschlussphase	469
5.1	Abschluss von Umfeldbeziehungen	469
5.1.1	Merkmale der Projektabschlussphase	469
5.1.2	Die Wahl des passenden Projektendes	470
5.1.3	Übergabeprozess und Produktabnahme	472
5.1.4	Auflösung der wesentlichen Umfeldbeziehungen	473
5.1.5	Claim Management in der Projektabschlussphase	477
5.2	Projektanalyse und Evaluierung	477
5.2.1	Projektnachkalkulation	477
5.2.2	Projektabschlussbericht	478
5.2.3	Liste offener Punkte (Open Issues)	481
5.3	Abschluss der Projektorganisation	482
5.3.1	Projektabschluss-Sitzung	482
5.4	Auflösung des Projektteams	484
5.4.1	Potenziale und Probleme bei der Auflösung des Teams	484
5.4.2	Nutzung von Lernchancen	485
6	Strategische Konzeption von Projektportfolios und Programmen	489
6.1	Definition: Projektportfolio	489
6.2	Definition Programm	490
6.3	Bedeutung von Projektportfolios/Programmen in modernen Organisationen	491
6.4	Ziel und Nutzen des Projektportfolio-Managements	492
6.5	Ziel und Nutzen des Programm-Managements	493
7	Organisationsstrukturen in Projektportfolios und Programmen	495
7.1	Rollen im Projektportfolio und Programm	495
7.1.1	Projektportfolio-Führungskreis, Strategischer Lenkungskreis	496
7.1.2	Projektportfolio-Controller	500
7.1.3	Programm-Manager	500
7.1.4	Programm-Führungskreis, Programm-Auftraggeber	501
7.1.5	Die Rolle des Projektmanagement Offices (PMO) beim Projekt- portfolio- und Programm-Management	502
7.2	Wesentliche Prozesse in Projektportfolios/Programmen	503
7.2.1	Budgetierung von Projektportfolios und Auswahl von Projekten	504
7.2.2	Projektportfolio-/Programm-Controlling	506
7.2.3	Veränderungen im Projektportfolio durch Abschluss von Projekten	508

7.3	Ressourcenverteilung im Projektportfolio	509
7.3.1	Ressourcenplanung in der Budgetierungsphase	511
7.3.2	Konsolidierung von Projektbedarfen in die Unternehmens- ressourcenplanung	515
7.4	Organisationales Lernen aus Projekterfahrungen	519
7.5	Entwicklung eines Projektportfolio-/Programm-Denkens	521
8	Integrierte Planung und Steuerung von Projektportfolios und Programmen	527
8.1	Aufbau eines Projektportfolios	527
8.1.1	Methoden zur Auswahl von Projekten	527
8.1.2	Projekte-Übersicht zur Darstellung von Projektportfolios	539
8.1.3	Analyse der Abhängigkeiten zwischen Projekten	541
8.1.4	Terminübersicht	543
8.1.5	Aufwands- und Kostenübersicht	544
8.2	Steuerung des Projektportfolios	545
8.2.1	Qualitätscontrolling im Projektportfolio	546
8.2.2	Termincontrolling	547
8.2.3	Ressourcen- und Kostencontrolling	549
8.2.4	Dokumentation des Projektportfolios	549
8.3	Abschluss/Abbruch von Projekten im Portfolio	552
9	Das projektorientierte Unternehmen	557
9.1	Ausgangssituation – Projektorientierung in modernen Organisationen	557
9.2	Merkmale projektorientierter Unternehmen	559
9.2.1	Strategien des projektorientierten Unternehmens	559
9.2.2	Strukturen in projektorientierten Unternehmen	560
9.2.3	Spezifische Kulturelemente projektorientierter Unternehmen	562
9.3	Strategie und Projekte	567
9.3.1	Unternehmensstrategie und Projekte: Strategische Projekte/ Programme	568
9.3.2	Projektstrategie/Programmstrategie	575
9.3.3	Projektmanagement-Strategie	577
9.4	Neueinführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement in Unternehmen	580
9.4.1	Ausgangssituation/Arten der Projektmanagement-Einführung	580
9.4.2	Einführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement als Projekt	582
9.4.3	Phasen der Projektmanagement-Einführung	584
9.4.4	Projektmanagement-Reifegrad	586
9.5	Ausgewählte Instrumente des projektorientierten Unternehmens	592
9.5.1	Projektmanagement-Standards (Projektmanagement-Leitfaden)	592
9.5.2	Projektmanagement-Software	597
9.6	Projektmanagement-office als interner Dienstleister	608
9.7	Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen	618
9.7.1	Aufgaben des Personalmanagements	618
9.7.2	Schwerpunkte des Personalmanagements in projektorientierten Unternehmen	619

9.8	Zertifizierungen im Projektmanagement	626
9.9	Qualitätsmanagement im projektorientierten Unternehmen	632
9.9.1	Die Bedeutung eines Qualitätsmanagementsystems	632
9.9.2	Leitlinien für ein TQM-orientiertes Qualitätsmanagement in Projekten	632
9.9.3	Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Excellence Model	634
10	Trends und neue Entwicklungen im Projektmanagement	637
10.1	Zukünftige Anforderungen im Projektmanagement	637
10.2	Agil – hybrid – klassisch: Welches Projektmanagement passt zu welchen Projekten?	642
10.2.1	Merkmale Agiler Projektmanagement-Ansätze	642
10.2.2	Gegenüberstellung Agile und klassische Ansätze	647
10.2.3	Neue Rollen in Agilen Projektorganisationen	652
10.2.4	Methoden und Hilfsmittel für Agile Projekte	657
10.2.5	Zusammenarbeit und Führung bei Agilen Projekten	659
10.2.6	Vorteile und Risiken, Einsatzbereiche Agiler Ansätze	666
10.2.7	Hybrides Projektmanagement – best of klassisch und Agil!	669
10.2.8	Zusammenfassender Vergleich Agil – Hybrid – Klassisch	679
10.3	Projektorientierte Führungsansätze	681
10.3.1	Führen ohne Macht	682
10.3.2	Der SMARTe Führungsansatz für Projekte	687
11	Projektmanagement für spezielle Projektarten	703
11.1	Fallbeispiel 1: Angebotsprojekt, Vorprojekt, Machbarkeitsstudie	704
11.1.1	Projektdefinition und -abgrenzung	704
11.1.2	Kritische Erfolgsfaktoren (Umfeldanalyse sachlich)	705
11.1.3	Stakeholderanalyse (Umfeldanalyse sozial)	706
11.1.4	Projektstrukturplan für Angebotserstellung	708
11.1.5	Phasenplan, Termin-Grobplan mit Meilensteinen (Quality Gates) ...	709
11.1.6	Spezielle, besonders kritische Einzelmaßnahmen/Aktivitäten	709
11.2	Fallbeispiel 2: Auftragsabwicklungsprojekt	710
11.2.1	Projektsteckbrief (Projektbeschreibung, Management Summary)	710
11.2.2	Projektumfeldanalyse – Erhebung der sachlichen und sozialen Einflüsse auf das Projekt	712
11.2.3	Risikoanalyse (qualitative Bewertung)	714
11.2.4	Projektstrukturplan (objektorientierte Gliederung)	715
11.2.5	Balkenplan (Vernetzung unterdrückt)	716
11.2.6	Balkenplan – verdichtet für den Auftraggeber (Projekt-Objekte)	717
11.2.7	Projektorganisation (autonome Projektorganisation)	717
11.2.8	Aufgabenverteilung Projektleiter	718
11.2.9	Regelung des Informationsflusses im Projekt durch Besprechungen	718
11.2.10	Projektcontrolling	719
11.3	Fallbeispiel 3: Investitionsprojekt (unternehmensintern)	720
11.3.1	Projektdefinition	721
11.3.2	Aufgabenplan (Projektstrukturplan in Listenform)	722

11.3.3	Terminplan (vernetzter Balkenplan)	723
11.3.4	Verdichteter Balkenplan für die Geschäftsleitung	723
11.3.5	Kostenkalkulation zur Budgetermittlung	724
11.3.6	Grafischer Kostenplan kumuliert (Kostensummenlinie)	725
11.3.7	Soll/Ist-Vergleich der Termine (Termincontrolling)	726
11.3.8	Soll/Ist-Vergleich der Kosten (Kostencontrolling auf Arbeitspakete-ebene)	727
11.3.9	Aggregierte Controllingberichte	728
11.4	Fallbeispiel 4: IT- und Organisationsoptimierung (Auftragsabwicklung)	729
11.4.1	Projektdefinition	729
11.4.2	Objektgliederung (Objektstrukturplan), Basiskonfiguration	730
11.4.3	Umfeldmanagement (nur soziales Umfeld betrachtet)	730
11.4.4	Gestaltung der Projektorganisation (Rollenklärung Lenkungsausschuss, Projektleiter, Kernteam)	731
11.4.5	Aufgaben- und Verantwortlichkeitsverteilung (Funktionsdiagramm)	733
11.4.6	Projektstrukturplan	734
11.4.7	Terminplan (Darstellung ohne Vernetzung	735
11.4.8	Risikomanagement (verbal)	736
11.4.9	Information und Kommunikation im Projekt	737
11.5	Fallbeispiel 5: Entwicklung eines Ressourcenmanagement-Systems – hybrides Vorgehen	737
11.5.1	Ausgangssituation/Aufgabenstellung	737
11.5.2	Vorgangsweise	738
11.5.3	Projektdefinition	738
11.5.4	Projektstrukturplan „Entwicklung eines Ressourcenmanagement-Systems“	739
11.5.5	Terminplan „Entwicklung eines Ressourcenmanagement-Systems“	740
11.5.6	Projektorganisation	741
11.5.7	Kommunikationsstrukturen	741
11.6	Fallbeispiel 6: Organisationsentwicklungsprojekt	743
11.6.1	Beschreibung der Ausgangssituation	744
11.6.2	Beurteilung der Projektwürdigkeit	745
11.6.3	Definition des Projekts „Controlling-Weiterentwicklung“	746
11.6.4	Umfeldanalyse, Stakeholderanalyse	747
11.6.5	Projektstrukturplan „Controlling-Weiterentwicklung“	749
11.6.6	Terminplan „Controlling-Weiterentwicklung“ (Vernetzung nicht dargestellt)	750
11.6.7	Projektorganisation „Controlling-Weiterentwicklung“	751
11.7	Fallbeispiel 7: Produktentwicklungsprojekt, Teilprojekt 3 „Serienberleitung“	752
11.7.1	Projektdefinition	753
11.7.2	Projektziele – Zielhierarchie (samt Zielquantifizierung und Zielkonflikten)	754
11.7.3	Projektumfeld, Stakeholderanalyse, Risikoanalyse	755

11.7.4	Projektstrukturplan (Vorgangsliste)	757
11.7.5	Terminplan (ohne Vernetzung in Grafik)	758
11.7.6	Projektcontrolling	759
11.8	Fallbeispiel 8: Marketingprojekt – Tag der offenen Tür	763
11.8.1	Projektdefinition	764
11.8.2	Projektumfeld	765
11.8.3	Chancen- und Risikomanagement	766
11.8.4	Planung und Steuerung von Ergebnissen, Aufgaben und Terminen	767
11.8.5	Nutzung von Projekterfahrungen (Lessons learned)	768
12	Abbildungsverzeichnis	769
13	Literaturverzeichnis	779
14	Stichwortverzeichnis	785
15	Die Autoren	791