

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
TEIL I: Grundlagen	17
1 Grundlagen	18
1.1 Projektmanagement Grundlagen	18
1.1.1 Projektbegriff	18
1.1.2 Projektarten	19
1.1.3 Die Projektmanagement-Aufgaben	22
1.1.4 Das Projektmanagement-Gesamtbild	23
1.1.5 Nutzen des Projektmanagements	28
1.1.6 Positionierung des Projektmanagements innerhalb der Managementansätze	29
1.2 Qualitätsmanagement in Projekten	35
1.2.1 Qualitätsmanagement-Grundbegriffe	35
1.2.2 Zentrale Begriffe im Qualitätswesen	35
1.2.3 Kosten von Qualität	38
1.2.4 Der Qualitätsmanagement-Prozess	40
1.2.5 Qualitätspolitik	40
1.3 Risikomanagement in Projekten	41
1.3.1 Das Wesen von Risikomanagement	41
1.3.2 Risikokategorien: Arten von Projektrisiken	47
1.3.3 Risikopolitik und Risikoverhalten	51
1.4 Grundlagen der Teamarbeit	53
1.4.1 Definition von Teams	53
1.4.2 Bedarf an Teamarbeit in modernen Organisationen	54
1.4.3 Nutzen der Teamarbeit	55
1.4.4 Merkmale erfolgreicher Teams	56
TEIL II: Das Projekt	61
2 Projektmanagement in der Projektstartphase	62
2.1 Projektentstehung und Projektumfeld	62
2.1.1 Ausgangssituationen für Projekte	62
2.1.2 Prozess der Projektentstehung	66
2.1.3 Projektvorbereitung	67
2.1.4 Projektumfeldanalyse	68
2.1.5 Claim Management in der Projektstartphase	77
2.2 Projektdefinition (Projektauftrag, Projektsteckbrief, Projektbeschreibung)....	85
2.2.1 Festlegung des Projektnamens, der Projektnummer	86
2.2.2 Ausgangssituation, Vorgeschichte, Problemstellung	86
2.2.3 Projektziele definieren	87
2.2.4 Projekthinhalte / Hauptaufgaben des Projekts festlegen	93

2.2.5	Termine und Meilensteine abschätzen	93
2.2.6	Kosten- und Aufwandsschätzung vornehmen	94
2.2.7	Projektorganisation definieren	94
2.2.8	Definition der kritischen Erfolgsfaktoren	94
2.3	Aufbau der Projektorganisation	98
2.3.1	Rollenbegriff	99
2.3.2	Rollenkonflikte	100
2.3.3	Projektbezogene Rollen	101
2.3.4	Eingliederung des Projekts in die bestehende Organisation	115
2.4	Aufbau von Projektteams	122
2.4.1	Auswahl des Projektleiters	122
2.4.2	Auswahl des Projektteams	125
2.4.3	Formen der Projektteam-Organisation	128
2.4.4	Phasen der Teamentwicklung	130
2.4.5	Typische Kommunikationsformen in der Startphase	132
2.4.6	Bildung verteilter (virtueller) Teams	135
3.	Projektmanagement in den Projektausführungsphasen	145
3.1	Gestaltung des Projektumfelds (Projektmarketing)	145
3.2	Projektplanung	147
3.2.1	Grundlagen der Planung	147
3.2.2	Aufgabenplanung in Projekten (Leistungsplanung)	150
3.2.3	Qualitätsplanung in Projekten	166
3.2.4	Ablauf- und Terminplanung von Projekten	176
3.2.5	Ressourcenplanung	203
3.2.6	Kostenplanung und Finanzmittelplanung in Projekten	215
3.2.7	Integrierte Optimierung in der Projektplanung	231
3.2.8	Risikoplanung	233
3.3	Gestaltung der Projektorganisation	249
3.3.1	Schnittstellen-, Nahtstellenplanung	249
3.3.2	Aufgabenverteilung im Team	252
3.3.3	Gestaltung des Projektinformationswesens	258
3.4	Gestaltung der Teamarbeit	285
3.4.1	Aufbau der Projektteamkultur	285
3.4.2	Führung von Projektteams	287
3.4.3	Problemlösungs- und Bewertungsmethoden im Team	297
3.4.4	Entscheidungsprozesse im Team	301
3.4.5	Virtuelle Teamarbeit in der Ausführungsphase	305
4.	Koordinations- und Änderungsphasen in Projekten	307
4.1	Umfeldänderungen	307
4.1.1	Änderungsmanagement	307
4.1.2	Claim-Erkennung und -Verfolgung	310
4.2	Projektcontrolling	316

4.2.1 Controlling-Aufgaben im Überblick	316
4.2.2 Vorgehen und Instrumente des Projektcontrollings	319
4.2.3 Risikocontrolling	344
4.2.4 Krisenmanagement	345
4.3 Projektorganisation	350
4.3.1 Organisatorische Einbettung des Projektcontrollings	350
4.3.2 Änderungen in der Projektorganisation	353
4.3.3 Sitzungen in Koordinations- und Änderungsphasen	354
4.4 Projektteamarbeit	355
4.4.1 Sitzungsmanagement	355
4.4.2 Methoden und Hilfsmittel der Teamarbeit	365
4.4.3 Konfliktmanagement	368
4.4.4 Virtuelle Teamarbeit in der Koordinationsphase	383
5. Projektabschlussphase	385
5.1 Abschluss von Umfeldbeziehungen	385
5.1.1 Merkmale der Projektabschlussphase	385
5.1.2 Die Wahl des passenden Projektendes	385
5.1.3 Übergabeprozess	388
5.1.4 Auflösung der wesentlichen Umfeldbeziehungen	389
5.1.5 Claim Management in der Projektabschlussphase	392
5.2 Projektauswertung	392
5.2.1 Projektnachkalkulation	392
5.2.2 Projektabschlussbericht	393
5.2.3 Liste offener Punkte (Open Issues)	396
5.3 Abschluss der Projektorganisation	397
5.3.1 Projektabschluss-Sitzung	397
5.4 Auflösung des Projektteams	399
5.4.1 Potenziale und Probleme bei der Auflösung des Teams	399
5.4.2 Nutzung von Lernchancen	399
5.4.3 Virtuelle Teamarbeit in der Abschlussphase	400
TEIL III: Das Projektportfolio/Projektprogramm	401
6. Strategische Konzeption von Projektportfolios und Programmen	402
6.1 Definition: Projektportfolio, Programm	402
6.2 Ziel und Nutzen des Projektportfolio-Managements	403
6.3 Ziel und Nutzen des Programm-Managements	404
7. Organisationsstrukturen in Projektportfolios	407
7.1 Rollen im Projektportfolio	407
7.1.1 Projektportfolio-Führungskreis, Projektportfolio-Koordinator	408
7.1.2 Projektportfolio-Controller	411
7.1.3 Programm-Manager	412

7.2	Wesentliche Prozesse in Projektportfolios/Programmen	413
7.2.1	Budgetierung von Projektportfolios und Auswahl von Projekten	413
7.2.2	Projektportfolio-/Programm-Controlling	415
7.2.3	Veränderungen im Projektportfolio durch Abschluss von Projekten ..	417
7.3	Ressourcenverteilung im Projektportfolio	418
7.4	Organisatorisches Lernen aus Projekterfahrungen	421
7.5	Entwicklung eines Projektportfolio-/Projektprogramm-Denkens	422
7.5.1	Schaffung einer Entscheidungskultur im Projektportfolio	425
8.	Integrierte Planung und Steuerung von Projektportfolios	427
8.1	Aufbau eines Projektportfolios	427
8.1.1	Methoden zur Auswahl von Projekten	427
8.1.2	Projekte-Übersicht zur Darstellung von Projektportfolios	441
8.1.3	Analyse der Abhängigkeiten zwischen Projekten	443
8.1.4	Terminübersicht	446
8.1.5	Aufwands- und Kostenübersicht	447
8.2	Steuerung des Projektportfolios	448
8.2.1	Qualitätscontrolling im Projektportfolio	449
8.2.2	Termincontrolling	450
8.2.3	Kostencontrolling	451
8.2.4	Dokumentation des Projektportfolios	451
8.3	Abschluss/Abbruch von Projekten	451
TEIL IV: Das projektorientierte Unternehmen		453
9.	Das projektorientierte Unternehmen	454
9.1	Ausgangssituation – Der Trend zur verstärkten Projektorientierung	454
9.2	Merkmale projektorientierter Unternehmen	456
9.2.1	Strategien des projektorientierten Unternehmens	456
9.2.2	Strukturen in projektorientierten Unternehmen	457
9.2.3	Spezifische Kulturelemente projektorientierter Unternehmen	458
9.2.4	PEP – Das Project Excellence Program	463
9.3	Neueinführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement in Unternehmen	465
9.3.1	Ausgangssituation / Arten der Projektmanagement-Einführung	465
9.3.2	Einführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement als Projekt	467
9.3.3	Phasen der Projektmanagement-Einführung	468
9.3.4	Projektmanagement-Reifegrad / Project Excellence	470
9.4	Ausgewählte Instrumente des projektorientierten Unternehmens	474
9.4.1	Projektmanagement-Standards (Projektmanagement-Leitfaden)	474
9.4.2	Projektmanagement-Software	479
9.4.3	Projektmanagement-Office als Dienstleister im Unternehmen	490

9.5	Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen	496
9.5.1	Einflussgrößen auf das Personalmanagement	496
9.5.2	Aufgaben des Personalmanagements	498
9.5.3	Besonderheiten des Personalmanagements in projektorientierten Unternehmen	499
9.6	Qualitätsmanagement im projektorientierten Unternehmen	508
9.6.1	Die Bedeutung eines Qualitätsmanagementsystems	508
9.6.2	Leitlinien für ein TQM-orientiertes Qualitätsmanagement in Projekten	508
9.6.3	Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Excellence Model	510
TEIL V: Fallbeispiele		515
10. Projektmanagement für spezielle Projektarten		516
10.1	Fallbeispiel 1: „Angebotsprojekt“	517
10.1.1	Projektabgrenzung, -definition	517
10.1.2	Kritische Erfolgsfaktoren	518
10.1.3	Umfeldanalyse	519
10.1.4	Projektstrukturplan	521
10.1.5	Terminübersicht grob (Meilenstein-Phasenplan)	522
10.1.6	Status und weitere Aktivitäten	522
10.2	Fallbeispiel 2: „Bau-Auftragsabwicklungsprojekt“	523
10.2.1	Projektabgrenzung und -umfeld	524
10.2.2	Projektumfeld	525
10.2.3	Risikoanalyse	527
10.2.4	Projektstrukturplan	528
10.2.5	Projektorganisation	529
10.2.6	Balkenplan – detailliert	530
10.2.7	Balkenplan – verdichtet für den Auftraggeber	531
10.2.8	Aufgabenverteilung	531
10.2.9	Regelung des Informationsflusses im Projekt	532
10.2.10	Projektcontrolling	533
10.2.11	Balkenplan zur Darstellung des terminlichen Soll-Ist-Vergleichs	533
10.3	Fallbeispiel 3: „Investitionsprojekt“	534
10.3.1	Projektdefinition	535
10.3.2	Aufgabenplan	536
10.3.3	Vernetzter Balkenplan	537
10.3.4	Verdichteter Balkenplan für den Auftraggeber	538
10.3.5	Kostenskalkulation zur Budgetermittlung	539
10.3.6	Grafischer Kostenplan für das Projekt	540
10.3.7	Soll-Ist-Vergleich der Termine	541

10.3.8	Verdichtete Darstellung des terminlichen Soll-Ist-Vergleichs	542
10.3.9	Kostencontrolling auf Arbeitspaketebene	543
10.3.10	Kostencontrolling in verdichteter Darstellung	544
10.4	Fallbeispiel 4: „EDV-Projekt“	545
10.4.1	Projektdefinition	545
10.4.2	Objektgliederung (Objektstrukturplan)	546
10.4.3	Umfeldmanagement	547
10.4.4	Gestaltung der Projektorganisation (Rollenklärung)	547
10.4.5	Aufgaben- und Verantwortlichkeitsverteilung	549
10.4.6	Projektstrukturplan	550
10.4.7	Terminplan	551
10.4.8	Risikomanagement	552
10.4.9	Information und Kommunikation im Projekt	553
10.5	Fallbeispiel 5: „Organisationsentwicklungsprojekt“	554
10.5.1	Beschreibung der Ausgangssituation	554
10.5.2	Beurteilung der Projektwürdigkeit	556
10.5.3	Definition des Projekts „Controlling-Weiterentwicklung“	557
10.5.4	Umfeldanalyse	558
10.5.5	Projektstrukturplan „Controlling-Weiterentwicklung“	560
10.5.6	Terminplan „Controlling-Weiterentwicklung“	561
10.5.7	Projektorganisation „Controlling-Weiterentwicklung“	562
10.6	Fallbeispiel 6: „Produktentwicklungsprojekt“ (Ausschnitt)	564
10.6.1	Projektdefinition	565
10.6.2	Projektstrukturplan Serienüberleitung	566
10.6.3	Balkenplan	567
10.6.4	Controlling im Projekt	568
10.6.5	Leistungscontrolling im Projektstrukturplan	569
10.6.6	Termincontrolling	570
10.6.7	Soll-Ist-Vergleich Kosten	571
10.7	Fallbeispiel 7: „Marketingprojekt“	572
10.7.1	Projektdefinition	573
10.7.2	Aufgabenplanung – Projektstrukturplan	574
11.	Abbildungsverzeichnis	575
12.	Literaturverzeichnis	583
13.	Stichwortverzeichnis	591
14.	Die Autoren	600