

Ganzheitliches Projektmanagement

Karl Pfetzing · Adolf Rohde

5., überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Einführung		15
1	Grundlagen Projektmanagement	17
1.1	Erfolgreiches Projektmanagement	17
1.2	Projekt, Programm, Portfolio	20
1.3	Projektarten und -klassen	23
1.3.1	Anlagenbauprojekte/Bauprojekte	26
1.3.2	Outsourcing-Projekte	27
1.3.3	Forschungsprojekte	27
1.3.4	Organisationsprojekte	27
1.3.5	Kulturveränderungsprojekte	28
1.4	Aufbaustrukturen und Prozesse in Projekten	30
1.4.1	Projektmanagement-Modell	31
1.4.2	Projektstrategie	32
1.4.3	Projektkultur	32
1.4.4	Projektstruktur	33
1.4.5	Initiative	33
1.4.6	Planung	35
1.4.7	Ebenen der Zusammenarbeit	37
1.4.8	Diagnose und Steuerung	39
1.4.9	Abschluss	40
1.5	Normen und Richtlinien im Projektmanagement	41
1.5.1	DIN 69901:2009	42
1.5.2	PMBOK® des PMI®	43
1.5.3	IPMA Competence Baseline (ICB 3.0)	45
2	Projektorganisation	47
2.1	Gestaltungsprinzipien	47
2.2	Projektbeteiligte	48
2.3	Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung wichtiger Rollen im Projekt	50
2.3.1	Projektleiter	50

2.3.2	Projektmitarbeiter	51
2.3.3	Auftraggeber (Sponsor)	52
2.3.4	Lenkungsausschuss (Steering Committee)	52
2.3.5	Antragsteller	54
2.3.6	Bewilligungsgremium (Decision Committee)	54
2.3.7	Programmmanager	55
2.3.8	Portfoliomanager (Multiprojektleiter)	56
2.3.9	Projektmanagement-Office	56
2.3.10	Unternehmensleitung	58
2.3.11	Funktional Beteiligte/Fachbeauftragte	59
2.3.12	Leitung von Funktionsbereichen	60
2.3.13	Leitung von Geschäftsbereichen	60
2.3.14	Bereichskoordinatoren	60
2.3.15	Benutzervertreter	61
2.3.16	Externe Berater/Spezialisten	61
2.4	Formen der Projektorganisation	62
2.4.1	Stabs- oder Einfluss-Projektorganisation	62
2.4.2	Matrix-Projektorganisation	63
2.4.3	Reine oder autonome Projektorganisation	65
2.4.4	Projektorientierte Teilbereiche oder projektbasierte Organisation	66
2.5	Projektorganigramme	67
3	Multiprojektmanagement	69
3.1	Grundlagen des Multiprojektmanagements	69
3.1.1	Typische Schwierigkeiten des Multiprojektmanagements	70
3.1.2	Funktionen des Multiprojektmanagements	72
3.1.3	Multiprojektmanagement-Modell	73
3.1.4	Der Einfluss der Stammorganisation auf das Multiprojektmanagement	74
3.2	(Multiprojekt-)initiative im Überblick	77
3.3	Projektentstehung	78
3.3.1	Initiatoren und Anlässe	78

3.3.2	Prozessmanagement	79
3.3.3	Produktmanagement	80
3.3.4	Systemmanagement	83
3.4	Projektanträge formulieren	84
3.5	Prüfung von Vorhaben	86
3.5.1	Strategie und Leitbild	86
3.5.2	Balanced Scorecard	88
3.5.3	Strategiebezug von Vorhaben	89
3.5.4	Muss-Projekte	90
3.5.5	Strategiebeitrag von Projektportfolios	91
3.5.6	Projekterfolgskriterien	92
3.5.7	Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Projektideen	97
3.5.8	Prüfungsprozess	101
3.6	Priorisierung	104
3.6.1	Priorisierungsverfahren (Überblick)	105
3.6.2	Quantitative ABC-Analyse	105
3.6.3	Qualitative ABC-Analyse (oder Nutzwertanalyse)	106
3.6.4	Priorisierungstabelle	109
3.6.5	2-dimensionale Portfolio-Analyse	110
3.6.6	3-dimensionale Portfolio-Analyse	111
3.6.7	Abhängigkeiten von Projekten	112
3.6.8	Übergreifende Ressourcenplanung	115
3.6.9	Engpassorientiertes Ressourcenmanagement	119
3.7	Entscheidung über Projekte	121
3.7.1	Verkaufen der Projektidee	121
3.7.2	Sitzungen des Bewilligungsgremiums	123
3.8	Planung, Diagnose und Steuerung des Projektportfolios	124
3.8.1	Planung des Projektportfolios	124
3.8.2	Verrechnung von Projektleistungen	125
3.8.3	Multiprojektberichtswesen	127
3.8.4	Veränderungen im Projektportfolio	134

4	Projektstart	137
4.1	Auftragsabstimmungsprozess (Überblick)	138
4.2	Projektauftrag	139
4.2.1	Inhalte	140
4.2.2	Beispiel für das Projekt: „Call-Center für den Kundenservice“	142
4.2.3	Abstimmung mit dem Auftraggeber	145
4.3	Change Management in Projekten	146
4.4	Auswahl des Projektleiters	149
4.5	Projektumfeld und interessierte Parteien	150
4.6	Widerstände	156
4.7	Zusammenstellung des Projektteams	159
4.8	Partizipation	160
4.8.1	Ziele und Voraussetzungen	161
4.8.2	Formen der Partizipation	162
4.8.3	Projektmarketing	166
4.8.4	Kick-off-Meeting	169
4.9	Erste Projektsitzung	170
5	Projektplanung	175
5.1	Grundlagen der Planung	175
5.2	Vorgehen	179
5.2.1	Prinzipien und Klassifizierung von Vorgehensmodellen	180
5.2.2	Phasenorientiertes Vorgehen	181
5.2.3	Iteratives Vorgehen in der Produktentwicklung	189
5.2.4	Agiles Vorgehen	194
5.3	System	202
5.3.1	Systemdenken	202
5.3.2	System abgrenzen	206
5.3.3	Einflussgrößen ermitteln	208
5.3.4	Chancen und Risiken ableiten	210
5.3.5	Lieferobjekte festlegen	210
5.4	Ziele	212
5.4.1	Bedeutung und Funktion	213
5.4.2	Zielbildungsprozess	216

5.4.3	Ziele formulieren, strukturieren und gewichten	217
5.4.4	Anforderungen formulieren	221
5.4.5	Anforderungen klassifizieren	222
5.4.6	Qualitätsmanagement in Projekten	229
5.5	Projektstrukturen	232
5.5.1	Zweck von Strukturplänen	233
5.5.2	Aufbau und Gliederung eines Projektstrukturplans	234
5.5.3	Erstellung eines Projektstrukturplans	240
5.5.4	Die Schritte nach dem Projektstrukturplan	242
5.6	Ablauf und Termine	244
5.6.1	Vorgänge definieren	246
5.6.2	Vorgangsfolgen festlegen	247
5.6.3	Ressourcen und Dauer für Vorgänge schätzen	251
5.6.4	Kritischen Weg und Puffer berechnen	255
5.6.5	Balkenplan	257
5.6.6	Terminplan optimieren	258
5.6.7	Critical Chain	260
5.7	Ressourcen	266
5.7.1	Ressourcenarten	267
5.7.2	Sachmitteleinsatz planen	269
5.7.3	Personaleinsatz planen	270
5.7.4	Methoden der Aufwandsschätzung	274
5.7.5	Beschaffung	281
5.7.6	Vertragsformen	284
5.7.7	Vertragsinhalte	288
5.8	Kosten- und Finanzmittelplanung	292
5.8.1	Grundlagen der Kostenplanung	292
5.8.2	Kostenarten	293
5.8.3	Schritte der Kostenplanung	294
5.8.4	Struktur der Projektkosten	296
5.8.5	Projektkosten und Budgetierung im zeitlichen Verlauf	298
5.8.6	Finanzmittelplanung	301
5.9	Projektpläne integrieren und abstimmen	303

6	Führung, Zusammenarbeit und Ausführung	305
6.1	Führungsarbeit im Projektverlauf	307
6.1.1	Führungsgrundlagen	308
6.1.2	Menschenbilder und Einstellungen	310
6.1.3	Situativ angemessenes Führungsverhalten	311
6.1.4	Die Führung des Projektteams	312
6.2	Vergabe der Arbeitspakete	313
6.3	Motivation im Team	315
6.4	Teamentwicklungsprozess	319
6.5	Feedback als Lernchance	324
6.6	Internationale Zusammenarbeit	325
7	Projekt diagnose und -steuerung	329
7.1	Grundlagen und Themenüberblick	329
7.1.1	Regelkreis	330
7.1.2	Inhalte der Projekt diagnose	331
7.1.3	Projektüberwachungszyklus	332
7.1.4	Organisation der Ist-Erfassung	334
7.1.5	Techniken der Projekt diagnose im Überblick	336
7.2	Diagnose des Projektfortschritts	338
7.2.1	Aktivitätenbericht	338
7.2.2	Fertigstellungsgrad von Arbeitspaketen	339
7.2.3	Fortschrittmessung in IT-Projekten	342
7.3	Diagnose von Projekt- und Produktqualität	347
7.3.1	Reviews und Audits	347
7.3.2	Prüfungen und Tests	349
7.3.3	Darstellung von Messergebnissen	352
7.4	Termine und Ressourcen überwachen	357
7.4.1	Terminliste	357
7.4.2	Balkendiagramme	358
7.4.3	Meilensteintrendanalyse	359
7.4.4	Pufferverbrauch	361
7.4.5	Verfügbarkeitstabellen und Histogramme	362

7.5	Kosten überwachen	364
7.5.1	Kostenstrukturanalysen	365
7.5.2	Kostenartenanalyse	366
7.5.3	Earned Value-Analyse	368
7.6	Risikomanagement	373
7.6.1	Risikomanagement in Projekten	373
7.6.2	Risiken identifizieren	377
7.6.3	Qualitative Risikoanalyse durchführen	379
7.6.4	Quantitative Risikoanalyse	387
7.6.5	Risikobewältigung planen	390
7.6.6	Risiken überwachen	392
7.6.7	Risikoeintritt managen	394
7.7	Informationsmanagement im Projekt	397
7.7.1	Typische Mängel der Information und Kommunikation	398
7.7.2	Information und Kommunikation im Projekt gestalten	399
7.7.3	Kommunikationsformen im Projekt	404
7.7.4	Berichtswesen	406
7.7.5	Dokumentation	410
7.8	Gesprächsführung zur Diagnose und Steuerung	415
7.8.1	Grundlagen der Kommunikation	416
7.8.2	Mitarbeiterzentrierte Gesprächsführung	420
7.8.3	Kritikgespräch	422
7.8.4	Konflikte	425
7.8.5	Verhandlungen im Projekt	430
7.9	Wirksame Projektsteuerung	437
7.9.1	Steuerungsmaßnahmen	438
7.9.2	Maßnahmenverfolgung	440
7.9.3	Eskalation	441
7.9.4	Umgang mit Macht und Hierarchie	442
7.9.5	Sitzungen des Lenkungsausschusses	445
7.9.6	Konfigurations- und Änderungsmanagement	446

8	Projektabschluss	455
8.1	Aktivitäten im Überblick	455
8.2	Lernen aus Projekterfahrungen	456
8.3	Abschlussbesprechung planen und durchführen	457
8.4	Abschlussbericht	459
8.5	Projektreferenzen	460
8.6	Projektbewertung	461
9	Weiterentwicklung des Projektmanagements	463
9.1	Bestandteile eines Projektmanagement-Systems	464
9.2	Beurteilung eines Projektmanagement-Systems	469
9.3	Das Projektmanagement-System systematisch verbessern	474
9.5	Personalentwicklung für Projektpersonal	483
9.6	Zertifizierung von Projektleitern	487
9.6.1	Die Zertifizierungsverfahren der IPMA	488
9.6.2	Zertifizierungen des Project Management Institute (PMI®)	491
9.7	Zukunft des Projektmanagements	494
Anlage A	Anhänge 1-33	495
Anlage B	Glossar	523
Anlage C	Literaturverzeichnis	527
Anlage D	Stichwortverzeichnis	535