

Heinz Scheuring

Der **www-Schlüssel** zum **Projektmanagement**

Eine kompakte Einführung in
alle Aspekte des Projektmanagements und
des Projektportfolio-Managements

Mit Anschluss und Vertiefung im Internet
unter www.pm-schluessel.ch und
www.hyperWeb.org

6. überarbeitete Auflage

orell füssli Verlag

Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Heinz Schelle	11
Vorwort des Autors	13
Wie dieses Buch und die Internetplattform zu nutzen sind	15
A Projekte und Projektmanagement	23
1 Der Projektbegriff	23
2 Die Projektart macht den Unterschied	25
3 Die Projektbeispiele	29
4 Projektmanagement-Aufgaben.	32
5 Beziehungen des Projektmanagements zu anderen Disziplinen	34
6 Umfeld des Projektmanagements	36
7 Projektmanagement in Unternehmen und Schulen	37
B Management des Einzelprojektes	39
1 Der Schlüssel zum Projektmanagement	39
1.1 <i>Der Projektprozess</i>	39
1.2 <i>Der Projektmanagement-Schlüssel</i>	40
1.3 <i>Standardisierung und Standard Roadmap</i>	42
1.4 <i>Lebensphasen: Über das Projektende hinausdenken!</i>	45
2 Projektvorbereitung	47
2.1 <i>Die Idee – Ausgangspunkt für das Projekt</i>	47
2.2 <i>Die fast unbegrenzte Bedeutung der Projektvorbereitung</i>	48
2.3 <i>Das Start-Brainstorming</i>	50
2.4 <i>Den Auftrag hinterfragen – die «Maske 23»</i>	52
2.5 <i>Das 0. Gebot – das Know-how dieser Welt abholen</i>	55
2.6 <i>Klärungsprozess mit dem Auftraggeber</i>	57
2.7 <i>Projektdefinition und erste Zielformulierung</i>	57
2.8 <i>Die erste Planung und Bewertung</i>	59
2.9 <i>Projektantrag, Projektfreigabe und Projektauftrag</i>	59
2.10 <i>Mit einem Promille des Projektaufwandes die Hälfte des Projekterfolges steuern!</i>	61

3	Projektstrukturierung	62
3.1	<i>Formgebung für die gesamte Projektplanung und -führung</i>	62
3.2	<i>Strukturierung des Projektergebnisses</i>	63
3.3	<i>Strukturierung des Weges</i>	64
3.4	<i>Die Weg/Ergebnis-Matrix – elementares Hilfsmittel für die Projektstrukturierung</i>	65
3.5	<i>Arbeitspakete – die Bausteine des Projektes</i>	66
3.6	<i>Der Projektstrukturplan</i>	68
4	Projektorganisation	70
4.1	<i>Nicht nur das Projekt – auch das Team braucht Strukturen</i>	70
4.2	<i>Das Konzept der flexiblen Projektorganisation</i>	71
4.3	<i>Klare Rollen im Projekt definieren</i>	74
4.4	<i>Die Verteilung von Verantwortung und Befugnissen</i>	78
4.5	<i>Anforderungen an Projektleiter und Teammitglieder</i>	79
4.6	<i>Die Projektorganisation richtig «designen»</i>	81
4.7	<i>Stakeholder-Management</i>	82
5	Projektplanung und -bewertung	86
5.1	<i>Projektplanung im Überblick</i>	86
5.2	<i>Projektlauf- und Terminplanung</i>	88
5.3	<i>Projektaufwand- und Projektkostenschätzungen</i>	90
5.4	<i>Planung der erforderlichen Kapazitäten, Bereitstellung der personellen Ressourcen</i>	94
5.5	<i>Planung der Projektkosten und Finanzmittel</i>	96
5.6	<i>Wirtschaftlichkeit und Nutzen von Projekten</i>	99
5.7	<i>Risikoanalyse</i>	104
5.8	<i>Planung der Projektführungsinstrumente</i>	108
6	Projektüberwachung und -steuerung	110
6.1	<i>Projektüberwachung und -steuerung im Überblick</i>	110
6.2	<i>Das Projekt-Kick-off-Meeting</i>	112
6.3	<i>Klare und verbindliche Aufträge erteilen</i>	113
6.4	<i>Das Projekt überwachen</i>	114
6.5	<i>Das Projekt steuern</i>	120
6.6	<i>Projekt-Erfolgsmanagement</i>	124
6.7	<i>Spezifische Instrumente der Projektüberwachung und -steuerung</i>	127
6.8	<i>Das Projekt zu einem guten Abschluss führen</i>	130
7	Menschen und Beziehungen im Projekt	133
7.1	<i>Projektarbeit bedeutet Teamarbeit und viel Kommunikation</i>	133
7.2	<i>Das Projektteam formieren</i>	135
7.3	<i>Erfolgreich arbeiten im Projektteam</i>	137
7.4	<i>Kommunikation innerhalb des Projektteams</i>	139
7.5	<i>Führung und Kommunikation über das Projektteam hinaus</i>	141

7.6	<i>Projektmarketing</i>	142
7.7	<i>Mit Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen richtig umgehen</i> . .	143
8	Besonderheiten spezifischer Projektarten	146
8.1	<i>Organisationsprojekte</i>	146
8.2	<i>IT-Projekte</i>	147
8.3	<i>Produktinnovation: F&E-Projekte</i>	150
8.4	<i>Bau- und Investitionsprojekte</i>	152
8.5	<i>Wenn der Auftraggeber ein externer Kunde ist</i>	153
8.6	<i>Weitere spezifische Themen</i>	156
C	Mikro-Projektmanagement	159
1	Eine Einführung	159
2	Das Denken in Systemen	160
3	Der Problemlösungsprozess	162
3.1	<i>Der kleine Bruder des Projektprozesses</i>	162
3.2	<i>Die Situationsanalyse</i>	164
3.3	<i>Zielfindung</i>	166
3.4	<i>Lösungen erarbeiten</i>	171
3.5	<i>Lösungen bewerten – Auswahl</i>	176
4	Self Management und Arbeitstechnik	178
4.1	<i>Sich und andere richtig einschätzen und einsetzen</i>	178
4.2	<i>Selbstorganisation und Zeitmanagement</i>	179
4.3	<i>Präsentieren mit Wirkung</i>	182
D	Projektportfolio- und Programm-Management	185
1	Eine Einführung	185
2	Projektportfolio-Management im Kontext	188
3	Einbettung des PPM in die Unternehmensstrategie	189
	und die Geschäftsprozesse	189
4	Die Projektportfolio-Management-Prozesse	190
4.1	<i>Projektentstehung und Ideen-Management</i>	190
4.2	<i>Projektvorbereitung – aus der Sicht von Auftraggeber und Management</i> .	191
4.3	<i>Projektklassen differenzieren</i>	192
4.4	<i>Projekte evaluieren und priorisieren</i>	194
4.5	<i>Ressourcenplanung in der Multiprojekt-Umgebung</i>	197
4.6	<i>Controlling des Projektportfolios</i>	203

5	Programm-Management	205
6	Strukturen für ein funktionierendes PPM	207
7	Die PPM Roadmap	209
8	Kulturelle Aspekte im Projektportfolio-Management	211
9	Erfolgsfaktoren des PPM	212
E	Informatik-Unterstützung im Projektmanagement	213
1	Eine Einführung	213
1.1	<i>Der Informatik im Projektmanagement den richtigen Platz zuweisen</i>	213
1.2	<i>Typologie der Funktionen und Systeme</i>	214
1.3	<i>Die «drei Welten» bei den Projektmanagement-Systemen</i>	216
2	Die Einsatzgebiete im Einzelnen	219
2.1	<i>Unterstützung der Ablauf- und Terminplanung</i>	219
2.2	<i>Projektkostenmanagement, Controlling und Finanzmittelmanagement</i>	220
2.3	<i>Multiprojekt-Ressourcenmanagement</i>	221
2.4	<i>Unterstützung des Projektportfolio-Managements</i>	222
2.5	<i>Unterstützung weiterer Projektmanagement-Funktionen</i>	224
2.6	<i>Problemlösung und Self Management</i>	226
2.7	<i>Knowledge-Management und Expertensysteme</i>	227
2.8	<i>Projektdaten und Projektmanagement-Knowledge integrieren</i>	230
3	Integration von Systemen im Projektmanagement	231
4	Sich für die richtigen Systeme entscheiden	233
5	Wohin geht die Reise?	235
F	Projektmanagement zur Kernkompetenz des Unternehmens machen	237
1	Mit dem Projektleiter-Training alleine ist es nicht getan!	237
2	Das projektorientierte Unternehmen	238
3	Projektmanagement auf dem Prüfstand	240
4	Projektmanagement im Unternehmen organisatorisch verankern	241
5	Wenn Projektmanagement zum Projekt wird	244
5.1	<i>Ein ideales «Übungsobjekt»?</i>	244
5.2	<i>Rollen und Verantwortungen</i>	244
5.3	<i>Die Resultate des Projektes</i>	245
5.4	<i>Der Prozess</i>	248

6	Fallstricke und Erfolgsfaktoren	252
	Anhang	255
1	Roadmaps	255
	<i>Roadmap für internes IT-Projekt</i>	255
	<i>Roadmap für externes Kundenprojekt im IT-Bereich</i>	255
2	Qualifizierung und Zertifizierung im PM	260
3	Literaturempfehlungen	263
4	Adressen und Websites	265
5	Stichwortverzeichnis	267
6	Der Schlüssel zum Projektmanagement	