

Projektmanagement

Wissensbausteine für die
erfolgreiche Projektarbeit

Dr. Michael Hesseier

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Anstelle eines Vorworts	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
2 Wissensbaustein Verständnis des Managements von Projekten	5
2.1 Worum es geht	5
2.2 Grundverständnis des Managements von Projekten	5
2.2.1 Projekt	7
2.2.2 Projektmanagement	9
2.3 Ausgewählte Wiederholungsfragen	14
2.4 To-Do-Liste	14
3 Wissensbaustein prinzipielle Vorgehensweise	15
3.1 Worum es geht	15
3.2 Elemente	15
3.2.1 Anwendung des Systemdenkens	15
3.2.2 Projektziele	19
3.2.3 Bearbeitung des Projektleistungsgegenstands	20
3.2.3.1 Vorbemerkung	20
3.2.3.2 Fachliche Bearbeitung	21
3.2.3.3 Phasenorientiertes Vorgehen	22
3.2.3.4 Gestufte Planung	23
3.2.4 Regelkreis der Managementschlüsselfunktionen	24
3.2.4.1 Erfüllung der Projektleitungsaufgaben im Regelkreismodell	24
3.2.4.2 PM-Phasen	32
3.2.5 Bildung der Projekt- und Teamorganisation	33
3.2.5.1 Hintergrund	33
3.2.5.2 Dispositive Projektregelungen	36
3.2.5.3 Projektorganisationskultur	38
3.2.5.4 Schnittstelle zwischen Projekt- und Stammorganisation	40
3.2.5.5 Projektarbeitsorganisation	46
3.2.5.6 Temporäre Projektteamorganisation für gemeinsames Handeln .	52
3.2.5.6.1 Projektgruppe	52
3.2.5.6.2 Regelungsrahmen	55
3.2.5.6.3 Teamziel	58
3.2.5.6.4 Umsetzungsbedingung (Muss)	58
3.2.5.6.5 Prozesse	59
3.2.5.6.5.1 Kommunikation	59
3.2.5.6.5.2 Führung	60

3.2.5.6.5.3	Konflikt	62
3.2.5.6.6	Informationsaustausch im Team	64
3.2.5.6.7	Fazit	66
3.2.5.7	Rahmenbedingung Personalmanagement und Entwicklung von Handlungskompetenzen	66
3.2.5.7.1	Rahmenbedingung Personalmanagement	66
3.2.5.7.2	Zum Verständnis von Handlungskompetenz	68
3.2.5.7.3	Zur Erfassung von Kompetenzen und Qualifikationen	69
3.2.6	Projektinformations-, Berichts- und Dokumentationssystem	72
3.2.6.1	Verständnis	72
3.2.6.2	Projektinformationssystem	73
3.2.6.3	Berichterstattung	74
3.2.6.4	Projektdokumentation	79
3.3	Ausgewählte Wiederholungsfragen	80
3.4	To-Do-Liste	81
4	Wissensbaustein Projektmanagement in der Praxis	83
4.1	Worum es geht	83
4.2	Projekte und PM in der Geschichte	86
4.3	Vom Erfolg des Managements von Projekten	90
4.3.1	Empirische Befunde und Projekterfahrungen	90
4.3.2	Fazit: Messbarkeit	93
4.3.3	Grad der Projektzielerreichung	96
4.3.3.1	Erfolgskriterien	96
4.3.3.2	Erfolgsfaktoren	97
4.3.4	Zur erfolgreichen Einführung von Projektmanagement als Erfolgs- voraussetzung	99
4.4	Ausgewählte Wiederholungsfragen	104
4.5	To-Do-Liste	104
5	Wissensbaustein Entscheidungen in der Projektvorphase	105
5.1	Worum es geht	105
5.2	Entscheidungsrahmen	108
5.2.1	Zur Systematik	108
5.2.1.1	Vorstudie in der Projektvorphase	109
5.2.1.2	Hauptstudie (ab Projektstart)	109
5.2.1.3	Teilstudien (Vorbereitung für Projektrealisierung)	110
5.2.2	Aspekte der Entscheidungssituation	114
5.3	Projektentscheidung auf Grundlage des Projektbedarfs	115
5.3.1	Ziel	115
5.3.2	Informationen aus der Wettbewerbssituation	115
5.3.3	Situationserfassung	117
5.3.4	Problemanalyse	118
5.3.5	Projektwürdigkeitsanalyse	119
5.3.5.1	Qualitativ ausgerichtete Projektwürdigkeitsanalyse	119
5.3.5.2	Zur Businesscase-Analyse	121
5.3.5.3	Bewertung der Verfahrensmodelle	122

5.3.6	Stakeholderanalyse	123
5.3.7	Fazit	126
5.4	Projektkalkulation	126
5.5	Projektauftrag und Projektfreigabe	130
5.6	Fallbeispiel „Aufbau eines Verkaufsbüros in London: Projektvorfeld“	133
5.6.1	Entscheidungsrahmen: Besonderheiten internationaler Projekte	133
5.6.2	Fallbeispiel	136
5.7	Ausgewählte Wiederholungsfragen	136
5.8	To-Do-Liste	136
6	Wissensbaustein „Sicherer Projektstart“	137
6.1	Worum es geht	137
6.2	Projektstartformen	138
6.2.1	Zweck und Aufgabe	138
6.2.2	Ablauf und Ergebnisse	140
6.2.2.1	Ablauf	140
6.2.2.2	Ergebnisse	141
6.2.2.2.1	Projekt- und Teamorganisation	141
6.2.2.2.2	Handlungskompetenzen	144
6.2.2.2.3	Optimierung der Auftragsinformationen	147
6.2.2.2.4	Informations- Berichts- und Dokumentationsmanagement	148
6.2.2.2.5	Projektbegleitende Maßnahmen	148
6.3	Fallbeispiel „Aufbau eines Verkaufsbüros in London: Projekt-Start“	151
6.4	Ausgewählte Wiederholungsfragen	151
6.5	To-Do-Liste	152
7	Wissensbaustein Projektrealisierungsplanung	153
7.1	Worum es geht	153
7.2	Konkretisierung, Festsetzung und Vorgabe der Projektteilziele	156
7.2.1	Ausgangssituationen	156
7.2.2	Entscheidungsrahmen und Vorgehensweise	157
7.2.2.1	Entscheidungsrahmen	157
7.2.2.2	Vorgehensweise	159
7.2.3	Fallbeispiel „Aufbau des Verkaufsbüros London: Zielvorgabe“	163
7.2.4	Ausgewählte Wiederholungsfragen	163
7.2.5	To-Do-Liste	163
7.3	Projektteilplanungen im Zusammenhang	164
7.3.1	Projektplanungsschritt 1: Projektstrukturierung	164
7.3.1.1	Worum es geht	164
7.3.1.2	Phasenplanung	166
7.3.1.3	Projektstrukturplan	167
7.3.1.4	Arbeitspakete	169
7.3.1.5	Fallbeispiel „Aufbau des Verkaufsbüros London: Strukturierung“	171
7.3.1.6	Ausgewählte Wiederholungsfragen	171
7.3.1.7	To-Do-Liste	171
7.3.2	Projektplanungsschritt 2: Integrierte Ablauf- und Terminplanung	172
7.3.2.1	Worum es geht	172

7.3.2.2	Ziel der integrierten Ablauf- und Terminplanung	174
7.3.2.3	Vorgehensweise	175
7.3.2.3.1	Zur Zerlegung der AP in Vorgänge	176
7.3.2.3.2	Anordnungsbeziehungen (AOB)	176
7.3.2.3.3	Darstellung des Ablaufs in einem Vorgangsknotennetzplan	177
7.3.2.3.4	Zeitplanung	179
7.3.2.3.4.1	1. Schritt: Die Zeitanalyse	180
7.3.2.3.4.2	2. Schritt: Zeitrechnung (Fristenplanung)	180
7.3.2.3.4.2.1	Vorwärts- und Rückwärtsrechnung	181
7.3.2.3.4.2.2	Puffer und kritischer Weg	183
7.3.2.3.4.3	3. Schritt: Kalendrierung	185
7.3.2.3.4.4	4. Schritt: Plananpassung	186
7.3.2.3.4.5	5. Schritt: Durchführungsvorbereitung	187
7.3.2.4	Fallbeispiel „Aufbau des Verkaufsbüros London: Integrierte Ablauf- und Terminplanung“	187
7.3.2.5	Ausgewählte Wiederholungsfragen	189
7.3.2.6	To-Do-Liste	189
7.3.3	Projektplanungsschritt 3: Ressourcen- und Kapazitätsplanung	191
7.3.3.1	Worum es geht	191
7.3.3.2	Ziel	192
7.3.3.3	Vorgehensschritte	194
7.3.3.3.1	Arbeitsschritt 1: Einfacher und kumulierten Bedarf (SOLL)	194
7.3.3.3.1.1	Ermittlung des einfachen Bedarfs	194
7.3.3.3.1.2	Ermittlung des kumulierten Bedarfs	197
7.3.3.3.2	Arbeitsschritt 2: Bestandsermittlung (IST)	197
7.3.3.3.3	Arbeitsschritt 3: Abgleich von Bedarf (SOLL) und Verfügbarkeit (IST)	198
7.3.3.3.4	Arbeitsschritt 4: Kapazitätsabgleich	200
7.3.3.3.4.1	Entscheidungsrahmen	200
7.3.3.3.4.2	Maßnahmen zur Lösung	201
7.3.3.4	Fallbeispiel „Aufbau eines Verkaufsbüros in London: Ressourcenplanung“	204
7.3.3.5	Ausgewählte Wiederholungsfragen	204
7.3.3.6	To-Do-Liste	204
7.3.4	Projektplanungsschritt 4: Kosten- und Finanzplanung	207
7.3.4.1	Worum es geht	207
7.3.4.2	Prinzipielle Vorgehensweise zur Vermeidung von Risiken	208
7.3.4.3	Ermittlung der Gesamtkosten	211
7.3.4.4	Bestimmung des zeitlichen Kostenanfalls im Projektverlauf	212
7.3.4.5	Projektfinanzplanung	215
7.3.4.5.1	Entscheidungsrahmen und prinzipielle Vorgehensweise	215
7.3.4.5.2	Konkrete Vorgehensschritte	217
7.3.4.5.2.1	Arbeitsschritt 1: Feststellung des Mittelbedarfs	217
7.3.4.5.2.2	Arbeitsschritt 2: Prüfung der Bedarfsdeckung	218
7.3.4.5.2.3	Arbeitsschritt 3: Korrekturmaßnahmen	220
7.3.4.6	Fallbeispiel „Aufbau eines Verkaufsbüros in London: Kosten- und Finanzplanung“	220

7.3.4.7	Ausgewählte Wiederholungsfragen	221
7.3.4.8	To-Do-Liste	221
7.3.5	Projektgesamtplanung	223

8 Wissensbaustein Projektrealisierung und Projektcontrolling im

Projektteam		227
8.1	Worum es geht	227
8.2	Entscheidungsrahmen	231
8.2.1	Organisation	231
8.2.2	Ziel der Steuerung der Projektrealisierung	232
8.2.3	Träger der Projektsteuerung	233
8.2.3.1	Aufgaben	233
8.2.3.2	Moderner Projektsteuerer am Projektbeispiel	234
8.3	Vorgehensweise in Kernbereichen	236
8.3.1	Bündelung von Informationen	236
8.3.2	Kern-Instrumente für die Kernsteuerungsbereiche	239
8.3.2.1	Projektstatusermittlung für die Projektüberwachung	242
8.3.2.2	Soll-Ist-Vergleich, Abweichungen, Maßnahmeplanung	243
8.3.2.2.1	Bewertung des Terminfortschritts	246
8.3.2.2.2	Bewertung des Kostenfortschritts	251
	(1) Ressourcenüberwachung	252
	(2) Einfacher Soll-Ist-Vergleich	252
	(3) Stichtagbezogene Restkostenabschätzung	252
	(4) Stichtagbezogener Soll-Ist-Kostenvergleich	254
	(5) Erwartungsrechnung	255
	(6) Kostentrendanalyse	256
8.3.2.2.3	Bewertung des Leistungsfortschritts	257
8.3.2.2.4	Zur integrierten Projektsteuerung	262
8.3.2.3	Maßnahmen	265
8.3.2.3.1	Ziel	265
8.3.2.3.2	Maßnahmen für die drei Kernsteuerungsbereiche	265
8.4	Fallbeispiel „Aufbau eines Verkaufsbüros in London: Realisierung und Steuerung“	268
8.5	Ausgewählte Wiederholungsfragen	269
8.6	To-Do-Liste	269

9 Wissensbaustein Projektabschluss, Transfer und Nutzung der Projektergebnisse

		271
9.1	Worum es geht	271
9.2	Vorgehensweise	272
9.2.1	Harte Analyse des Projektablaufs	272
9.2.2	Vollständige Erfolgsbewertung	274
9.2.3	Festlegung von Folgemaßnahmen	275
9.2.4	Aussagefähiger Projektabschlussbericht	275
9.2.5	Sensible Auflösung der Projektorganisation	276
9.2.6	Präsentation der Projektergebnisse	277
9.2.7	Nutzung und Transfer des Projekt-Know-hows	277

9.3	Fallbeispiel „Abschluss des Projekts Aufbau eines Verkaufsbüros London“	280
9.4	Ausgewählte Wiederholungsfragen	280
9.5	To-Do-Liste	280
10	Inhalte der CD-ROM	281
10.1	Arbeitshilfen-Vorlagen	282
10.1.1	Arbeitshilfen Nr. 1-30	282
10.1.2	Weitere Arbeitshilfen für die Kapitel	283
10.2	Ergänzende Information und Methoden PM	284
10.3	Glossar PM	285
10.4	Information projektbegleitende Maßnahmen	285
10.5	Information projektübergreifendes PM	286
10.6	Muster-Weiterbildungsmaßnahme WIP	286
10.7	Projekteispiele	286
10.7.1	Systemdenken (Kap. 3)	287
10.7.2	PM-Einführungsworkshop (Kap. 4)	287
10.7.3	Projektvorfeld (Kap. 5)	287
10.7.4	Projektstart (Kap. 6)	287
10.7.5	Projektplanung, -realisierung und -Steuerung (Kap. 7-8)	288
10.7.6	Projektabschluss und Transfer der Projektergebnisse (Kap. 9)	288
10.7.7	Sonderprojektfälle	288
10.8	PM-Kompakt	288
10.9	Service	289
10.9.1	Ausgewählte Internet-Links	289
10.9.2	Ausgewählte Anbieter von Beratungen und Schulungen	289
10.10	Kurzprofil Autor	289
	Literatur- und Quellenverzeichnis	291
	Stichwortverzeichnis	305