
Dietmar Lucht

Theorie und Management komplexer Projekte

Inhaltsverzeichnis

Prolog: Defoes Dilemma	V
Kapitel 1: Projekte neu denken	1
1.1 Im Anfang war das Wort: Gibt es „das Projekt“?	1
1.2 Komplexität und die Grenzen der „Macher“	7
1.3 Interessen, Rollen, Perspektiven und Kontexte im Projektmanagement.....	20
1.4 Wer ist der Held dieses Buchs?	29
Literatur.....	34
Kapitel 2: Projektmanagement-Standards – Arbeitshilfe oder Korsett	41
2.1 Sind die Standards auch für komplexe Projekte geeignet?	41
2.2 Die wichtigsten Projektmanagement-Standards, -Normen und Vorgehensmodelle	43
2.3 Neue Ideen	67
2.4 Bewertung der Projektmanagement-Standards in Bezug auf ihre Anwendbarkeit auf die Führung komplexer Projekte	72
Literatur.....	77
Kapitel 3: Ein Systemansatz für das Projektmanagement	81
3.1 Projekte als Systeme.....	82
3.2 Projekte als Organisationssysteme.....	119
3.3 Die Steuerung von Projektorganisationen.....	140
3.4 Grundlagen für ein Prozess- und Organisationmodell zur Steuerung komplexer Projekte	162
Literatur.....	169

Kapitel 4: Grundzüge einer Managementmethodik komplexer Projekte	181
4.1 Projektziele und -erfolgskriterien	183
4.2 Die Grenzen der linearen Struktur- und Ablaufplanung	195
4.3 Prozesse im Projektmanagement – ein Widerspruch?	205
4.4 Projektmanagement als Problemlösungsprozess.....	215
4.5 Die Integration iterativer Vorgehensmodelle in die Ablaufplanung komplexer Projekte	238
4.6 Das Projekt als kreativ gesteuertes Prozesssystem.....	247
4.7 Gestaltungsprinzipien der Projektorganisation.....	260
4.8 Projektrisiken.....	300
4.9 Projektumfeld- und Stakeholdermanagement.....	321
4.10 Wissensbasiertes Projektmanagement und organisationales Lernen	331
4.11 Die Dialektik von Führung und Teamarbeit im Projekt	341
Literatur.....	353
Epilog: Projektmanagement in der VUCA-Welt.....	373

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Das Projekt im Blickfeld der sozialen Funktionssysteme.....	25
Abb. 2.1	PRINCE 2-Prozesse	56
Abb. 2.2	SCRUM-Prozessmodell	64
Abb. 3.1	Modell eines soziotechnischen Systems	87
Abb. 3.2	Typisierung von Systemen nach Luhmann.....	94
Abb. 3.3	Projekt als soziales System (Akteurskonstellation).....	108
Abb. 3.4	Diskretes Modell eines Projektsystems.....	109
Abb. 3.5	Führung einer Organisation als „Triviale Maschine“	143
Abb. 3.6	Führung einer Organisation als „Nicht-triviale Maschine“	145
Abb. 3.7	Erkenntnisgewinn mit abnehmender Abstraktion und zunehmender methodischer Konkretisierung.....	163
Abb. 3.8	Prozessmodell, geändert nach Faber-Praetorius / Zippel	167
Abb. 4.1	Zieldrift im Projektablauf	190
Abb. 4.2	Projektmanagementphasen und Prozesse nach DIN 69901.....	199
Abb. 4.3	Sequentielles Ablaufmodell mit Phasen und Vorgängen.....	201
Abb. 4.4	Phasenmodell mit Rückkopplungsschleifen	202
Abb. 4.5	Sequentielles Modell mit phasenübergreifenden Vorgängen.....	203
Abb. 4.6	Phasenmodell mit Verzweigungen und Rückkopplungen	204

Abb. 4.7	Phasenmodell des Projektmanagement-Prozesses mit Feedbacks	204
Abb. 4.8	Gestaltung eines Projektprozesses.....	208
Abb. 4.9	Beziehungen zwischen Kern- und Führungsprozessen.....	211
Abb. 4.10	Die Beziehung zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen im Projekt.....	211
Abb. 4.11	Beziehungen zwischen Kern- und Controlling-Prozess im Projekt.....	212
Abb. 4.12	Das Projekt als Prozesssystem.....	213
Abb. 4.13	Sequentielle Problemlösungsprozesse.....	219
Abb. 4.14	Einfaches Beispiel für eine Iteration.....	222
Abb. 4.15	Iteration als Reaktion auf eine Umweltirritation	222
Abb. 4.16	Iterationen in einem einfachen Prozessablauf.....	223
Abb. 4.17	Bekannte Beispiele für rekursive Rückkopplungen	224
Abb. 4.18	Rekursion – Rückführung eines Problems auf eine einfachere Instanz.....	225
Abb. 4.19	Inkrementelles Vorgehensmodell.....	225
Abb. 4.20	V-Modell.....	226
Abb. 4.21	Vorgehensmodell XT	227
Abb. 4.22	Einfaches Beispiel für ein Prototyping.....	228
Abb. 4.23	Iterativer Problemlösungsprozess 1	228
Abb. 4.24	Iterativer Problemlösungsprozess 2	229
Abb. 4.25	Iterativer Problemlösungszyklus 3	230
Abb. 4.26	Spiralmodell.....	230
Abb. 4.27	„Attraktoren“ als komplexitätsreduzierende Zwangspunkte	234
Abb. 4.28	Positiver und negativer Rückkopplungseffekt.....	235
Abb. 4.29	Intendierte und nicht intendierte Wirkungen von Entscheidungen auf das Projektziel.....	236
Abb. 4.30	Rekursionsmodell einer Projektorganisation	237
Abb. 4.31	Mikrozyklus innerhalb einer Iteration.....	239

Abb. 4.32	Einfache Iteration auf der Vorgangsebene (Variante 1)	240
Abb. 4.33	Einfache Iteration auf der Vorgangsebene (Variante 2)	240
Abb. 4.34	Iterationen als Instrument zur Kopplung von Mikro-Projekten	241
Abb. 4.35	Grundprinzip des hybriden Modells.....	242
Abb. 4.36	Ordnungsrahmen für hybrides Projektmanagement	244
Abb. 4.37	Beziehungen zwischen Problemtyp und Projektmanagementbereich.....	245
Abb. 4.38	Beispiel für organisationale Pfadabhängigkeit im Projekt	251
Abb. 4.39	Archetyp – Fehlerkorrektur („Fixes that fail“).....	253
Abb. 4.40	Archetyp – Zeitverzögerte Balance („Balancing process with delay“)	253
Abb. 4.41	Archetyp – Problemverschiebung („Shifting the burdon“)	254
Abb. 4.42	Archetyp – Erodierende Ziele („Eroding goals“)	254
Abb. 4.43	Rework Cycle.....	255
Abb. 4.44	Rework Cycle, integriert in ein System Dynamics-Modell.....	256
Abb. 4.45	Vernetztes Prozessmodell für die Immobilien-Projektentwicklung	257
Abb. 4.46	Vernetztes Prozessmodell für die Immobilien-Projektentwicklung (Ausschnitt)	258
Abb. 4.47	Die Beziehungen zwischen der Trägerorganisation und ihren Projekten	265
Abb. 4.48	Beziehungen zwischen Trägerorganisation, Projektorganisationen und externen Vertragspartnern	266
Abb. 4.49	Beziehungen zwischen Akteuren und Organisationen	267
Abb. 4.50	Das Verhältnis zwischen Träger- und Projektorganisation als komplexes adaptives (Doppel-)System	268
Abb. 4.51	Die Projektakteure und ihre Einbindung in die Stammorganisation	271
Abb. 4.52	Die Poolstruktur einer Projektorganisation.....	280
Abb. 4.53	Prinzipal-Agent-Beziehungen im Projekt	287
Abb. 4.54	Kette der Principal-Agent-Beziehungen im Projekt.....	290
Abb. 4.55	Der Ablaufprozess des Risikomanagements	312
Abb. 4.56	Das Projekt und seine sozialen Umwelten	322

Abb. 4.57 Stakeholder-Würfel	329
Abb. 4.58 Die Macht/ Interessen-Matrix des Stakeholdermanagements	330
Abb. 4.59 Der Weg vom Problem über das Lernen zur Problemlösung	336
Abb. 4.60 Hierarchische Projektorganisation.....	350
Abb. 4.61 Projekt mit lateraler Führung innerhalb der Projektorganisation.....	351

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	PMBOK-Guide – Übersicht der Projektmanagementprozesse	47
Tabelle 2.2	Die Kompetenzelemente der IBC 4.0	51
Tabelle 2.3	Prozessmodell für das Projektmanagement nach DIN 69901	59
Tabelle 2.4	Themen- und Prozessgruppen der ISO 21500	62