

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
TEIL I: Grundlagen	17
1 Grundlagen	19
1.1 Grundlagen zu Projekt und Projektmanagement.....	19
1.1.1 Projektbegriff.....	19
1.1.2 Projektarten.....	21
1.1.3 Die Projektmanagement-Aufgaben.....	24
1.1.4 Das Projektmanagement-Gesamtbild.....	26
1.1.5 Nutzen des Projektmanagements.....	31
1.1.6 Projektmanagementenerfolg.....	33
1.1.7 Positionierung des Projektmanagements innerhalb der Management-Ansätze.....	35
1.2 Grundlagen zum Qualitätsmanagement in Projekten.....	41
1.2.1 Qualitätsmanagement-Grundbegriffe.....	41
1.2.2 Zentrale Begriffe im Qualitätswesen.....	42
1.2.3 Kosten von Qualität.....	45
1.2.4 Der Qualitätsmanagement-Prozess.....	47
1.2.5 Qualitätspolitik.....	47
1.3 Grundlagen zum Risikomanagement.....	49
1.3.1 Das Wesen von Risikomanagement.....	49
1.3.2 Risikokategorien: Arten von Projektrisiken.....	55
1.3.3 Risikopolitik und Risikoverhalten (strategisches Risikomanagement).....	59
1.4 Grundlagen zur Teamarbeit.....	62
1.4.1 Definition von Teams.....	62
1.4.2 Bedarf an Teamarbeit in modernen Organisationen.....	63
1.4.3 Nutzen der Teamarbeit.....	64
1.4.4 Merkmale erfolgreicher Teams.....	66
1.4.5 Persönlichkeiten und ihre Wirkung.....	70
TEIL II: Das Projekt	83
2 Projektmanagement in der Projektstartphase	85
2.1 Projektentstehung und Projektumfeld (Projektvorlauf).....	85
2.1.1 Ausgangssituationen für Projekte.....	85
2.1.2 Prozess der Projektentstehung.....	89
2.1.3 Projektwürdigkeitsprüfung.....	91
2.1.4 Projektvorbereitung.....	92
2.1.5 Projektumfeldanalyse.....	94
2.1.6 Strategische Vorbereitung des Änderungs- und Claim Managements.....	107

Inhaltsverzeichnis

2.2	Projektbeauftragung und -Startprozess.....	116
2.2.1	Projektdefinition (Projektauftrag, Project Charter, Projektbeschreibung).....	116
2.2.2	Chancen- und Risikomanagement beim Projektstart.....	133
2.2.3	Der Projektstartprozess,.....	135
2.2.4	Typische Kommunikationsformen im Startprozess,.....	139
2.3	Aufbau der Projektorganisation.....	143
2.3.1	Rollenbegriff.....	144
2.3.2	Rollenkonflikte.....	145
2.3.3	Projektbezogene Rollen.....	146
2.3.4	Eingliederung des Projekts in die bestehende Organisation.....	169
2.4	Aufbau von Projektteams.....	176
2.4.1	Auswahl des Projektleiters.....	176
2.4.2	Auswahl des Projektteams.....	180
2.4.3	Formen der Projektteam-Organisation.....	183
2.4.4	Phasen der Teamentwicklung.....	186
2.4.5	Bildung verteilter (virtueller) Teams.....	189
3	Projektplanungs- und -ausführungsphase.....	205
3.1	Gestaltung des Projektumfelds.....	205
3.1.1	Projektmarketing.....	205
3.1.2	Beschaffung und Verträge mit Lieferanten.....	208
3.2	Projektplanung.....	217
3.2.1	Allgemeines zum Wesen der Planung.....	217
3.2.2	Aufgabenplanung (Leistungsplanung).....	221
3.2.3	Qualitätsplanung.....	236
3.2.4	Ablauf- und Terminplanung.....	248
3.2.5	Ressourcenplanung.....	279
3.2.6	Kosten- und Finanzmittelplanung.....	291
3.2.7	Integrierte Optimierung in der Projektplanung.....	310
3.2.8	Risikoplanung.....	312
3.3	Gestaltung der Projektorganisation.....	330
3.3.1	Schnittstellen-, Nahtstellenplanung.....	330
3.3.2	Aufgabenverteilung im Team.....	333
3.3.3	Gestaltung des Projektinformationssystems.....	340
3.4	Gestaltung der Teamarbeit.....	374
3.4.1	Projektteamkultur.....	374
3.4.2	Führung von Projektteams.....	377
3.4.3	Problemlösungs- und Bewertungsmethoden im Team.....	387
3.4.4	Entscheidungsprozesse im Team.....	392
3.4.5	Virtuelle Teamarbeit in der Planungs- und Ausführungsphase....	397
4	Koordinations- und Änderungsphasen in Projekten.....	399
4.1	Umfeldänderungen.....	399
4.1.1	Änderungsmanagement.....	399

4.1.2	Claim-Erkennung und -Verfolgung...;	402
4.2	Projektsteuerung	408
4.2.1	Controlling-Aufgaben im Überblick	408
4.2.2	Vorgehen und Instrumente des Projektcontrolling	412
4.2.3	Risikocontrolling	439
4.2.4	Krisenmanagement	440
4.3	Projektorganisation	446
4.3.1	Organisatorische Einbettung des Projektcontrolling	446
4.3.2	Änderungen in der Projektorganisation	449
4.3.3	Sitzungen in Koordinations- und Änderungsphasen	451
4.4	Projektteamarbeit	452
4.4.1	Sitzungsmanagement	452
4.4.2	Methoden und Hilfsmittel der Teamarbeit	463
4.4.3	Konfliktmanagement	466
4.4.4	Virtuelle Teamarbeit in der Koordinationsphase	481
5	Projektabschlussphase	483
5.1	Abschluss von Umfeldbeziehungen	483
5.1.1	Merkmale der Projektabschlussphase	483
5.1.2	Die Wahl des passenden Projektendes	484
5.1.3	Übfgabeprozess	486
5.1.4	Auflösung der wesentlichen Umfeldbeziehungen	487
5.1.5	Claim Management in der Projektabschlussphase	491
5.2	Projektauswertung	491
5.2.1	Projekthachkalkulation	491
5.2.2	Projektabschlussbericht	492
5.2.3	Liste offener Punkte (Open Issues)	495
5.3	Abschluss der Projektorganisation	496
5.3.1	Projektabschluss-Sitzung	496
5.4	Auflösung des Projektteams	498
5.4.1	Potenziale und Probleme bei der Auflösung des Teams	498
5.4.2	Nutzung von Lernchancen	499
TEIL III: Das Projektportfolio/Projektprogramm		501
6	Strategische Konzeption von Projektportfolios und Programmen	503
6.1	Definition: Projektportfolio	503
6.2	Definition Programm	504
6.3	Bedeutung von Projektportfolios in modernen Organisationen	505
6.4	Ziel und Nutzen des Projektportfolio-Managements	506
6.5	Ziel und Nützen des Programm-Managements	507
7	Organisationsstrukturen in Projektportfolios und Programmen	509
7.1	Rollen im Projektportfolio und Programm	509
7.2	Wesentliche Prozesse in Projektportfolios/Programmen	518

Inhaltsverzeichnis

7.3	Ressourcenverteilung im Projektportfolio.....	524
7.4	Organisationales Lernen aus Projekterfahrungen.....	535
7.5	Entwicklung eines Projektportfolio-/Programm-Denkens-.....	537
8	Integrierte Planung und Steuerung von Projektportfolios und Programmen	543
8.1	Aufbau eines Projektportfolios:.....	543
8.1.1	Methoden zur Auswahl von Projekten.....	543
8.1.2	Projekte-Übersicht zur Darstellung von Projektportfolios.....	558
8.1.3	Analyse der Abhängigkeiten zwischen Projekten.....	559
8.1.4	Terminübersicht.....	561
8.1.5	Aufwands- und Kostenübersicht.....	562
8.2	Steuerung des Projektportfolios.....	564
8.2.1	Qualitätscontrolling im Projektportfolio.....	565
8.2.2	Termincontrolling.....	566
8.2.3	Ressourcen- und Kostencontrolling.....	567
8.2.4	Dokumentation des Projektportfolios.....	568
8.3	Abschluss/Abbruch von Projekten im Portfolio.....	571
TEIL IV:	Das projektorientierte Unternehmen.....	573
9	Das projektorientierte Unternehmen.....	575
9.1	Ausgangssituation - Der Trend zur verstärkten Projektorientierung.....	575
9.2	Merkmale projektorientierter Unternehmen.....	577
9.2.1	Strategien des projektorientierten Unternehmens.....	577
9.2.2	Strukturen in projektorientierten Unternehmen.....	578
9.2.3	Spezifische Kulturelemente projektorientierter Unternehmen.....	580
9.3	Strategie und Projekte.....	585
9.3.1	Unternehmensstrategie und Projekte: Strategische Projekte/Programme.....	586
9.3.2	Projektstrategie/Programmstrategie.....	593
9.3.3	Projektmanagement-Strategie.....	595
9.4	Neueinführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement in Unternehmen.....	599
9.4.1	Ausgangssituation/Arten der Projektmanagement-Einführung.....	599
9.4.2	Einführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement als Projekt.....	600
9.4.3	Phasen der Projektmanagement-Einführung.....	602
9.4.4	Projektmanagement-Reifegrad.....	603
9.5	Ausgewählte Instrumente des projektorientierten Unternehmens.....	610
9.5.1	Projektmanagement-Standards (Projektmanagement-Leitfaden)..	610
9.5.2	Projektmanagement-Software.....	616
9.6	Projektmanagement Office als Dienstleister im Unternehmen.....	627
9.7	Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen.....	638
9.7.1	Einflussgrößen auf das Personalmanagement.....	638
9.7.2	Aufgaben des Personalmanagements.....	641

9.7.3	Schwerpunkte des Personalmanagements in projektorientierten Unternehmen.....	642
9.8	Qualitätsmanagement im projektorientierten Unternehmen.....	653
9.8.1	Die Bedeutung eines Qualitätsmanagementsystems.....	653
9.8.2	Leitlinien für ein TQM-orientiertes Qualitätsmanagement in Projekten.....	653
9.8.3	Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Excellence Model... ..	656
TEIL V: Fallbeispiele		661
10 Projektmanagement für spezielle Projektarten		663
10.1	Fallbeispiel 1: „Angebotsprojekt“.....	664
10.2	Fallbeispiel 2: „Bau-Auftragsabwicklungsprojekt“.....	670
10.3	Fallbeispiel 3: „Investitionsprojekt“.....	679
10.4	Fallbeispiel 4: „EDV-Projekt“.....	688
10.5	Fallbeispiel 5: „Organisationsentwicklungsprojekt“.....	697
10.6	Fallbeispiel 6: „Produktentwicklungsprojekt“ (Ausschnitt).....	707
10.7	Fallbeispiel 7: „Marketingprojekt“.....	715
11 Abbildungsverzeichnis		719
12 Literaturverzeichnis		727
13 Stichwortverzeichnis		733
14 Die Autoren		739