

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Teil 1: Basiswissen – Die fünf Phasen des Projektmanagements	15
Einleitung: Die Grundlagen des Projektmanagements	19
Was ist ein Projekt und welche Arten von Projekten gibt es?	19
Übersicht: Phasen, Aufgaben, Hilfsmittel	22
1 Phase 1: Projektinitialisierung	25
1.1 Projekte an Unternehmensstrategie ausrichten	25
1.2 Projektideen auswählen und bewerten	26
1.2.1 Prozess der Projektauswahl	26
1.2.2 Project Scorecard (PSC)	27
1.3 Wirtschaftlichkeit von Projekten bewerten	29
1.3.1 Statische Bewertungsverfahren	29
1.3.2 Projektfinanzierung	32
1.4 Handlungsempfehlungen zur Projektauswahl	32
1.5 Projekte priorisieren	33
2 Phase 2: Projektdefinition	35
2.1 Der Projektauftrag	35
2.1.1 Verständlich und konkret beschreiben	36
2.1.2 Alle Beteiligten mit einbeziehen	41
2.1.3 Projektumfeld klären	41
2.2 Die Projektziele	42
2.3 Projektumfeld und Stakeholder	46
2.3.1 Umfeldanalyse	46
2.3.2 Stakeholder-Analyse	47
2.4 Risiken und Chancen im Projekt	49
2.5 Der Projektstart-Workshop	52
3 Phase 3: Projektplanung	57
3.1 Phasenmodell auswählen	57
3.2 Projektstrukturplan erstellen (PSP)	61
3.2.1 Arbeitspakete beschreiben	63

3.3	Projektabläufe planen	65
3.3.1	Beziehung der Aufgaben zueinander klären	66
3.3.2	Den Ablaufplan grafisch darstellen	67
3.4	Dauer und Termine festlegen	69
3.5	Ressourcen planen	74
3.5.1	Ressourcenbedarf ermitteln	74
3.5.2	Aufwand schätzen	75
3.5.3	Kosten planen	77
4	Phase 4: Projektsteuerung	83
4.1	Projektcontrolling	83
4.2	Techniken der Projektdarstellung	85
4.2.1	Den Fertigstellungsgrad des Projekts ermitteln	85
4.2.2	Trend analysieren	87
4.3	Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen	89
4.4	Änderungsmanagement	91
4.5	Informieren, berichten	93
4.6	So präsentieren Sie Ihr Projekt	93
4.6.1	Was möchten Sie mit der Präsentation erreichen?	94
4.6.2	Die Geschäftsführung vom Projekt überzeugen	97
4.7	Konflikte in Projekten lösen	98
4.7.1	Mit Widerständen umgehen	99
4.7.2	Konflikte kooperativ regeln	99
4.7.3	Welche Werkzeuge der Konfliktbewältigung gibt es?	102
4.7.4	Wenn aus Konflikten eine Krise wird	104
5	Phase 5: Projektabschluss	105
5.1	Systematischer Projektabschluss	105
5.2	Projekterfahrungen nutzen	108
Teil 2: Wissensträger – Rollen und Aufgabenverteilung im Projektmanagement		111
Einleitung: Welche Rollen gibt es in einem Projekt?		115
1	Der Projektleiter	117
2	Als Projektleiter das Projektteam formen	121
3	Der Projektcontroller	125
4	Der Projektauftraggeber	127
5	Das Projektteam	129
6	Das Expertenteam (Fachausschuss)	131
7	Das Steuerungsgremium	133
8	Der Lenkungsausschuss	135

	Einleitung	141
1	Schritt 1: Risiken im Projekt identifizieren	147
1.1	Klassifizierung von Projekten	147
1.2	Planung als Grundvoraussetzung	152
1.3	Arten von Risiken – erkennen und richtig reagieren	154
1.4	Risiken aus dem Umfeld - vorausschauend erkennen	156
1.5	Einzelne Risiken identifizieren	160
1.6	Kreativitätstechniken einsetzen	166
1.7	Fazit	172
2	Schritt 2: Risiken analysieren, bewerten und priorisieren	173
2.1	Grundlegende Techniken der Analyse und Bewertung	173
2.2	Prioritäten richtig setzen	188
2.3	Wie Sie die Instrumente Risikoportfolio und Risikomatrix nutzen	190
2.4	Die Analysemethode von DeMarco/Lister	198
2.5	Fazit	202
3	Schritt 3: Kaufmännische und rechtliche Aspekte beachten	203
3.1	Besonders relevante gesetzliche Vorschriften	203
3.2	Vorschriften aus der Rechnungslegung	211
3.3	Risikomanagement und Mitkalkulation	216
3.4	Fazit	220
4	Schritt 4: Maßnahmen planen, bewerten und vorbereiten	221
4.1	Grundprogramme des Risikomanagements	223
4.2	Maßnahmenplanung im Projektprozess	225
4.3	Hilfen bei der Maßnahmensuche – die Kausalitätenkette	232
4.4	Mit begrenzt oder unbegrenzt verschiedenen Ausprägungen arbeiten	236
4.5	Die Wirkung von Maßnahmen mit verschiedenen Verfahren planen und bewerten	244
4.6	Maßnahmen, Termine und Prozesse integriert planen und managen	269
4.7	Fazit	273
5	Schritt 5: Maßnahmen auswählen und Erfahrungen sichern	275
5.1	Projektübergreifende Aspekte	275
5.2	Risikomanagement und Controlling	278
5.3	Wie Sie Ihr Wissen bewahren: Erfahrungs-Management	282
5.4	Fazit	284

6	Typische Risiken und Chancen in Projekten identifizieren	285
6.1	Typische Risikofelder	285
6.1.1	Risikofeld Technik und technische Machbarkeit	285
6.1.2	Risikofeld Projektdurchführung, Hilfsmittel und Logistik	288
6.1.3	Risikofeld Verträge	290
6.1.4	Risikofeld Zulieferer, Subunternehmer	292
6.1.5	Risikofeld Personal/Organisation	293
6.1.6	Risikofeld Kommerzielles	294
6.1.7	Risikofeld projektexterne Bedingungen und Voraussetzungen	296
6.1.8	Risikofeld Auslandsgeschäft	297
6.2	Typische Chancenfelder	299
6.2.1	Chancenfeld Spezifikation und Technik	299
6.2.2	Chancenfeld Abwicklung des Projekts	301
Teil 4:	Methodenwissen	303
	Einleitung	311
1	Methoden in der Phase der Projektinitialisierung	321
1.1	Brainstorming	321
1.2	Brainwriting	328
1.3	Methode 6-3-5	332
1.4	Morphologie	337
1.5	SWOT-Analyse	343
2	Methoden in der Phase der Projektdefinition	349
2.1	ABC-Analyse	349
2.2	Balanced Scorecard	357
2.3	Entscheidungsbaum	362
2.4	Interdependenzanalyse	367
2.5	Kosten-Nutzen-Analyse	373
2.6	Kosten-Wirksamkeits-Analyse	378
2.7	Nutzwertanalyse	384
2.8	Paarweiser Vergleich	395
2.9	Stakeholderanalyse	401
2.10	Verantwortlichkeitsmatrix	408
3	Methoden der Projektplanung	413
3.1	Analogiemethode	413
3.2	Delphi-Methode	416
3.3	Kommunikationsplanung	423
3.4	Mitarbeiterplanung	427

3.5	Netzplantechnik	431
3.6	Parametrische Schätzung	435
3.7	Staggering	439
3.8	Strukturplanung Bottom-up	442
3.9	Strukturplanung Top-down	448
3.10	Terminierung	452
3.11	Wirkungsmatrix	458
4	Methoden der Projektsteuerung	467
4.1	Aufwandstrendanalyse	467
4.2	Earned-Value-Analyse	472
4.3	Fehlerbaumanalyse	480
4.4	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse	488
4.5	Leistungsbewertung	496
4.6	Meilensteintrendanalyse	501
4.7	OLAP (Online Analytical Processing)	504
4.8	Projektpuffer-Verfahren	511
4.9	Relevanzbaum	514
4.10	Ursache-Wirkungs-Diagramm	518
4.11	Wikis	522
5	Methoden des Projektabschlusses	527
5.1	Übergabe des Projektergebnisses	528
5.2	Produkt-/Projektübergabe - Produkt-/Projektübernahme	534
5.3	Projektabschluss planen	537
5.4	„Die Zeit nach dem Projekt“	541
5.5	Projekt abrechnung	542
5.6	Projektwissen sichern	547
5.7	Projektauflösung	557
Teil 5: Wissen teilen: Berichten und präsentieren		563
	Einleitung	567
	Fünf Elemente des Projektberichtswesens	567
	Übersicht über die Berichtsarten	572
	Übersicht über die Musterberichte	573
1	Organisation des Berichtswesens	575
1.1	Der Informationsfluss im Projekt	575
1.2	Wider den Berichtswildwuchs: der Berichtsplan	577
1.3	Projekte steuern: der richtige Bericht zum richtigen Zeitpunkt	579

2	Berichts- und Präsentationstypen	581
2.1	Zeitorientierte Projektberichte: regelmäßig Fortschritte dokumentieren	581
2.1.1	Initialisierungsphase: ein Vorhaben wird zum Projekt	582
2.1.2	Definitionsphase: Stakeholder proaktiv informieren und motivieren	582
2.1.3	Planungsphase: Erste Ergebnisse zusammenfassen	583
2.1.4	Realisierungsphase: Diskrepanzen zwischen Plan und Realität aufdecken	583
2.1.5	Abschlussphase: Erreichte und offene Ziele benennen	584
2.2	Ereignisorientierte Projektberichte: Meilensteine und Änderungen	585
2.2.1	Initialisierungs- und Definitionsphase: Überblick von Anfang an per Projektsteckbrief	586
2.2.2	Planungsphase: Blitzlicht auf den voraussichtlichen Projektverlauf mit allen Risiken	586
2.2.3	Realisierungsphase: Zwischenabnahmen und Kostenkontrolle	587
2.2.4	Abschlussphase: Ergebnisse analysieren und lernen für das nächste Projekt	588
2.3	Entscheidungsvorlagen: kurz und präzise	588
3	Musterberichte für alle Beispielprojekte	589
3.1	Musterberichte für die Projektinitialisierung und -definition	589
3.1.1	Meilensteinbericht in der Produktentwicklung (Automotive)	589
3.1.2	Sofortbericht in der Grundlagenforschung (Nanotechnologie)	593
3.1.3	Entscheidungsvorlage im Controlling-Projekt (Maschinenbau)	597
3.2	Musterberichte für die Projektplanung	602
3.2.1	Meilensteinbericht im Organisationsprojekt (Eventmanagement)	602
3.2.2	Phasenabnahme im Messeprojekt (Schreibwarenbranche)	606
3.3	Musterberichte für die Projektsteuerung	611
3.3.1	Meilensteinabnahme im Kundenprojekt (Anlagenbau)	611
3.3.2	Sofortbericht im Kundenprojekt (IT Branche)	615
3.4	Musterberichte für den Projektabschluss	621
3.4.1	Statusbericht im Kundenprojekt (Maschinenbau)	621
3.4.2	Projektabschlussbericht in der Produktentwicklung (Konsumgüter)	624
4	Projektarchivierung	629
4.1	Was ist Projektarchivierung und warum ist sie wichtig?	629
4.2	Zehn goldene Regeln zur Projektarchivierung	630
Teil 6: Glossar, Abkürzungen und Literaturverzeichnis		633
Glossar		637
Abkürzungen		643
Literaturverzeichnis		647
Die Autoren		653
Stichwortverzeichnis		655