

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b>                                                      | <b>13</b> |
| <b>Teil 1: Basiswissen – Die fünf Phasen des Projektmanagements</b> | <b>15</b> |
| <b>Einleitung: Die Grundlagen des Projektmanagements</b>            | <b>19</b> |
| Was ist ein Projekt und welche Arten von Projekten gibt es?         | 19        |
| Übersicht: Phasen, Aufgaben, Hilfsmittel                            | 22        |
| <b>1 Phase 1: Projektinitialisierung</b>                            | <b>25</b> |
| 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        |
| <b>2 Phase 2: Projektdefinition</b>                                 | <b>35</b> |
| 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        |
| <b>3 Phase 3: Projektplanung</b>                                    | <b>57</b> |
| 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         |
| <b>4</b> | <b>Phase 4: Projektsteuerung</b>                  | <b>83</b>  |
| 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        |
| <b>5</b> | <b>Phase 5: Projektabschluss</b>                  | <b>105</b> |
| 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

|          |                                                 |            |
|----------|-------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Der Projektleiter</b>                        | <b>117</b> |
| <b>2</b> | <b>Als Projektleiter das Projektteam formen</b> | <b>121</b> |
| <b>3</b> | <b>Der Projektcontroller</b>                    | <b>125</b> |
| <b>4</b> | <b>Der Projektauftraggeber</b>                  | <b>127</b> |
| <b>5</b> | <b>Das Projektteam</b>                          | <b>129</b> |
| <b>6</b> | <b>Das Expertenteam (Fachausschuss)</b>         | <b>131</b> |
| <b>7</b> | <b>Das Steuerungsgremium</b>                    | <b>133</b> |
| <b>8</b> | <b>Der Lenkungsausschuss</b>                    | <b>135</b> |

**Einleitung****141**

|          |                                                                           |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Schritt 1: Risiken im Projekt identifizieren</b>                       | <b>147</b> |
| 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        |
| <b>2</b> | <b>Schritt 2: Risiken analysieren, bewerten und priorisieren</b>          | <b>173</b> |
| 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        |
| <b>3</b> | <b>Schritt 3: Kaufmännische und rechtliche Aspekte beachten</b>           | <b>203</b> |
| 3.1      | Besonders relevante gesetzliche Vorschriften                              | 203        |
| 3.2      | Vorschriften aus der Rechnungslegung                                      | 211        |
| 3.3      | Risikomanagement und Mitkalkulation                                       | 216        |
| 3.4      | Fazit                                                                     | 220        |
| <b>4</b> | <b>Schritt 4: Maßnahmen planen, bewerten und vorbereiten</b>              | <b>221</b> |
| 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        |
| <b>5</b> | <b>Schritt 5: Maßnahmen auswählen und Erfahrungen sichern</b>             | <b>275</b> |
| 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        |

|                                                              |                                                                                       |            |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2</b>                                                     | <b>Berichts- und Präsentationstypen</b>                                               | <b>587</b> |
| 2.1                                                          | Zeitorientierte Projektberichte: regelmäßig Fortschritte dokumentieren                | 587        |
| 2.1.1                                                        | Initialisierungsphase: ein Vorhaben wird zum Projekt                                  | 588        |
| 2.1.2                                                        | Definitionsphase: Stakeholder proaktiv informieren und motivieren                     | 588        |
| 2.1.3                                                        | Planungsphase: Erste Ergebnisse zusammenfassen                                        | 589        |
| 2.1.4                                                        | Realisierungsphase: Diskrepanzen zwischen Plan und Realität aufdecken                 | 589        |
| 2.1.5                                                        | Abschlussphase: Erreichte und offene Ziele benennen                                   | 590        |
| 2.2                                                          | Ereignisorientierte Projektberichte: Meilensteine und Änderungen                      | 591        |
| 2.2.1                                                        | Initialisierungs- und Definitionsphase: Überblick von Anfang an per Projektsteckbrief | 592        |
| 2.2.2                                                        | Planungsphase: Blitzlicht auf den voraussichtlichen Projektverlauf mit allen Risiken  | 592        |
| 2.2.3                                                        | Realisierungsphase: Zwischenabnahmen und Kostenkontrolle                              | 593        |
| 2.2.4                                                        | Abschlussphase: Ergebnisse analysieren und lernen für das nächste Projekt             | 594        |
| 2.3                                                          | Entscheidungsvorlagen: kurz und präzise                                               | 594        |
| <b>3</b>                                                     | <b>Musterberichte für alle Beispielprojekte</b>                                       | <b>595</b> |
| 3.1                                                          | Musterberichte für die Projektinitialisierung und -definition                         | 595        |
| 3.1.1                                                        | Meilensteinbericht in der Produktentwicklung (Automotive)                             | 595        |
| 3.1.2                                                        | Sofortbericht in der Grundlagenforschung (Nanotechnologie)                            | 599        |
| 3.1.3                                                        | Entscheidungsvorlage im Controlling-Projekt (Maschinenbau)                            | 603        |
| 3.2                                                          | Musterberichte für die Projektplanung                                                 | 608        |
| 3.2.1                                                        | Meilensteinbericht im Organisationsprojekt (Eventmanagement)                          | 608        |
| 3.2.2                                                        | Phasenabnahme im Messeprojekt (Schreibwarenbranche)                                   | 612        |
| 3.3                                                          | Musterberichte für die Projektsteuerung                                               | 617        |
| 3.3.1                                                        | Meilensteinabnahme im Kundenprojekt (Anlagenbau)                                      | 617        |
| 3.3.2                                                        | Sofortbericht im Kundenprojekt (IT Branche)                                           | 621        |
| 3.4                                                          | Musterberichte für den Projektabschluss                                               | 627        |
| 3.4.1                                                        | Statusbericht im Kundenprojekt (Maschinenbau)                                         | 627        |
| 3.4.2                                                        | Projektabschlussbericht in der Produktentwicklung (Konsumgüter)                       | 630        |
| <b>4</b>                                                     | <b>Projektarchivierung</b>                                                            | <b>635</b> |
| 4.1                                                          | Was ist Projektarchivierung und warum ist sie wichtig?                                | 635        |
| 4.2                                                          | Zehn goldene Regeln zur Projektarchivierung                                           | 636        |
| <b>Teil 6: Glossar, Abkürzungen und Literaturverzeichnis</b> |                                                                                       | <b>639</b> |
| <b>Glossar</b>                                               |                                                                                       | <b>643</b> |
| <b>Abkürzungen</b>                                           |                                                                                       | <b>649</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                  |                                                                                       | <b>653</b> |
| <b>Die Autoren</b>                                           |                                                                                       | <b>659</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>                                  |                                                                                       | <b>661</b> |