

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Projektmanagement als Beruf	13
Kompetenzbereiche eines Projektmanagers	14
Lesehinweise für dieses Buch	16
Einführung: Projektmanagement	19
3 plus 2 Bereiche	19
Verankerung im Betrieb	20
Persönliche Voraussetzungen	20
Leadership in Projekten	21
Die betriebliche Projektumgebung	24
Projektmanagement-Methodik	29
Erster Teil: Die Projektumgebung der Organisation	35
Begrifflichkeiten im Projektmanagement	36
Projekte und Projektmanagement	
Projekte als Arbeitsform	
Vorübergehende Aufgaben	
Transformative Aufgaben (Etwas schaffen)	
Einmalige Aufgaben	
Umfangreiche oder komplexe Aufgaben	
Wichtige Aufgaben	
Die fünf Charakteristika als Modell	
Projekte als betriebliche Arbeitsform	53
Projekte stören das Gleichgewicht	
Projekte als prozessualer Puffer	
Unterschiedliche Stereotypen von Projekten	
Produktentwicklungen	
Marketingprojekte	
Interne Veränderungsprojekte	
Kundenauftragsprojekte	
Vorteile des Modells der Projekttypen	
Rollen in Projekten	63
Rollen vs. Berufsbezeichnungen	
Führungsaufgaben in einer Projektorganisation	
Allgemeine Rollen einer Projektorganisation	
Projektrollen auf der Führungsebene	
Projektauftraggeber	

Interne Empfänger	
Ressourcenverantwortlicher	
Lenkungsausschuss	
Rollen mit projektleitender Funktion	
Der Projektmanager	
Rollen der durchführenden Funktion	
Kunden und Nutzer	
Betriebliche Entscheidungen in Projekten.....	96
Vier allgemeine Geschäftentscheidungen	
Der Projektauftraggeber trifft die Entscheidungen	
Die richtige Entscheidung?	
Phasen eines Projektes.....	105
Die Projektphasen folgen den Geschäftentscheidungen	
Vorstudie bzw. Machbarkeitsstudie	
Planungsphase	
Die Durchführungsphase	
Stufe der Realisierung	
Übergabestufe	
Stufe des Abschlusses	
Allgemeine Projektdokumente	127
Projektauftrag	
Projektspezifikation	
Fortschrittsbericht	
Abschlussbericht	
Zweiter Teil: Das Projektmanagement	139
Die fünf allgemeinen Arbeitsschritte des Projektmanagements.....	140
Die Projektidee analysieren	142
Wieso nicht unmittelbar mit der Projektplanung beginnen?	
Wann beginnt eigentlich die Projektplanung?	
Die Einarbeitung	
Unterschiedliche Schwerpunkte je nach Projekt	
Das Kernteam	
Die Arbeitsweise	
Der Nutzen des Ergebnisses	
Die Projektplanung leiten	148
Der Zweck der Planung	
Die 11 logischen Schritte der Projektplanung	
Zusammenhang und Verbindungen im Projekt	
Unterschiedliche Ebenen	
Unterschiedliche Horizonte	
Der Projektplan als Referenz	

Die Projektdurchführung leiten	158
Initiiieren und Fortschritte verfolgen	
Earned-Value-Methoden – für große Projekte	
Risiken und Möglichkeiten beurteilen	
Die Mini-Risiko-Methode	
Anpassungen des Projektplans	
Die Projektübergabe leiten.....	201
Die Entscheidung, das Projekt zu übergeben	
Akzeptanzkriterien	
Akzeptanzprozesse	
Projektorganisation auflösen	211
Aus Erfahrungen lernen	
Erfahrungen sammeln: Lessons Learned	
Aufräumen	
Der Abschluss	
Abgebrochene Projekte	
Dritter Teil: Die Projektplanung – Schritt für Schritt	225
Die 11 logischen Schritte zum Projektplan.....	226
1. Stakeholder-Analyse	229
Wer ist Stakeholder?	
Wie beeinflussen die Stakeholder das Projekt?	
Große Unterschiede zwischen unterschiedlichen Projekten	
Die Praxis: Identifizieren, verstehen und bewerten	
2. Anforderungsanalyse	243
Wo beginnt und hört die Anforderungsanalyse auf?	
Gesamte Anforderungen aller Stakeholder	
Abgrenzung der Anforderungen	
Anforderungen konkretisieren	
Qualität messen	
Messbarkeit für den Akzeptanzprozess	
Unterschiedliche Arten von Anforderungen	
Große Projekte – viele Anforderungen	
Die Praxis: vom Bedürfnis bis zur Anforderungsspezifikation	
3. Ergebnisse und Ziele.....	271
Unterschiedliche Arten von Zielen	
Was muss geschaffen werden? Was ist zu viel?	
Projektergebnis beschreiben	
Der Zweck von Projektzielen	
Gute Projektziele formulieren	
Lösungsvorschläge in unterschiedlichen Projekten	
Die Praxis: von der Anforderungsliste bis zum Projektziel	

4. Projektstrategien.....	305
Was sind Projektstrategien?	
Kritische Erfolgsfaktoren des Projekts	
Gefahren und Erfolgsfaktoren	
Projektszenarien	
Die Praxis: Erfolgsfaktoren, Szenarien und Wahl der Strategie	
5. Der Projektstrukturplan.....	321
Die Feingliederung in Arbeitspakete	
Der Projektstrukturplan bzw. die Work Breakdown Structure	
Grobgliederung des Projektes	
Abgrenzung der Projektarbeit	
Der angemessene Detailgrad	
Das Ergebnis jedes Arbeitspakets beschreiben	
Strukturen in unterschiedlichen Projekten	
Die Praxis: Aufteilung in Arbeitspakete	
6. Ressourcen und Zeitschätzungen	347
Schätzungen von Ressourcen und Arbeitszeit	
Auf Erfahrungswerte zurückgreifen	
Planungswerte und Unsicherheiten	
Die Unsicherheit im Kernteam	
Die Praxis: Teambesprechungen und mathematische Formeln	
7. Abhängigkeiten analysieren.....	373
Logische Netzwerke	
Unterschiedlichen Arten von Abhängigkeiten	
Netzwerke zeichnen	
Der kritische Pfad	
Unsicherheit berücksichtigen	
PERT und CPM	
Meilensteine	
Die Praxis: Abhängigkeiten und Meilensteine	
8. Zeitplan und Gantt-Chart	395
Gantt-Charts	
Meilensteine im Zeitplan angeben	
Die unterschiedlichen Ebenen des Zeitplans	
Abhängigkeiten der Ressourcen	
Pufferzeit – offen oder versteckt?	
Die kritische Kette	
Die Praxis: Ressourcenkonflikte und zeitlicher Puffer	
9. Das Budget.....	413
Begrifflichkeiten	
Art und Volumen der Ressourcen	

Die Stückpreise	
Struktur des Budgets	
Besonderheiten von großen Projekten	
Die Praxis: Von den Voraussetzungen bis zum monetären Puffer	
10. Die Projektorganisation definieren	441
Die Projektorganisation beschreiben	
Die drei Funktionen der Projektorganisation	
Organisation der durchführenden Funktion	
Organisation der projektleitenden Funktion	
Organisation der betriebsführenden Organisation	
Ressourcen sicherstellen	
Der Aufbau einer neuen Organisation	
Praxis: ein Projekt – drei Funktionen	
11. Der Kommunikationsplan.....	471
Kommunikation auf mehreren Ebenen	
Die Kommunikation der Anderen gestalten	
Informationen zugänglich machen	
Die Praxis: Kommunikation für den Erfolg	
Die Autoren	491
Index und Sachregister.....	493
Quellen und Leseempfehlungen	501