

# Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Heinz Schelle	11
Vorwort des Autors	13
Wie dieses Buch und die Internetplattform zu nutzen sind	15
<b>A Projekte und Projektmanagement</b>	<b>23</b>
1 Der Projektbegriff	23
2 Die Projektart macht den Unterschied	25
3 Die Projektbeispiele	29
4 Projektmanagement-Aufgaben	32
5 Beziehungen des Projektmanagements zu anderen Disziplinen	34
6 Umfeld des Projektmanagements	36
7 Projektmanagement in Unternehmen und Schulen	37
<b>B Management des Einzelprojektes</b>	<b>39</b>
1 Der Schlüssel zum Projektmanagement	39
1.1 <i>Der Projektprozess</i>	39
1.2 <i>Der Projektmanagement-Schlüssel</i>	40
1.3 <i>Standardisierung und Standard Roadmap</i>	42
1.4 <i>Lebensphasen: Über das Projektende hinausdenken!</i>	45
2 Projektvorbereitung	47
2.1 <i>Die Idee – Ausgangspunkt für das Projekt</i>	47
2.2 <i>Die fast unbegrenzte Bedeutung der Projektvorbereitung</i>	48
2.3 <i>Das Start-Brainstorming</i>	50
2.4 <i>Den Auftrag hinterfragen – die «Maske 23»</i>	52
2.5 <i>Das 0. Gebot – das Know-how dieser Welt abholen</i>	55
2.6 <i>Klärungsprozess mit dem Auftraggeber</i>	57
2.7 <i>Projektdefinition und erste Zielformulierung</i>	57
2.8 <i>Die erste Planung und Bewertung</i>	59
2.9 <i>Projektantrag, Projektfreigabe und Projektauftrag</i>	59
2.10 <i>Mit einem Promille des Projektaufwandes die Hälfte des Projekterfolges steuern!</i>	61

3	Projektstrukturierung . . . . .	62
3.1	Formgebung für die gesamte Projektplanung und -führung . . . . .	62
3.2	Strukturierung des Projektergebnisses . . . . .	63
3.3	Strukturierung des Weges . . . . .	64
3.4	Die Weg/Ergebnis-Matrix – elementares Hilfsmittel für die Projektstrukturierung . . . . .	65
3.5	Arbeitspakete – die Bausteine des Projektes . . . . .	66
3.6	Der Projektstrukturplan . . . . .	68
4	Projektorganisation . . . . .	70
4.1	Nicht nur das Projekt – auch das Team braucht Strukturen . . . . .	70
4.2	Das Konzept der flexiblen Projektorganisation . . . . .	71
4.3	Klare Rollen im Projekt definieren . . . . .	74
4.4	Die Verteilung von Verantwortung und Befugnissen . . . . .	78
4.5	Anforderungen an Projektleiter und Teammitglieder . . . . .	79
4.6	Die Projektorganisation richtig «designen» . . . . .	81
4.7	Stakeholder-Management . . . . .	82
5	Projektplanung und -bewertung . . . . .	86
5.1	Projektplanung im Überblick . . . . .	86
5.2	Projektablauf- und Terminplanung . . . . .	88
5.3	Projektaufwand- und Projektkostenschätzungen . . . . .	90
5.4	Planung der erforderlichen Kapazitäten, Bereitstellung der personellen Ressourcen . . . . .	94
5.5	Planung der Projektkosten und Finanzmittel . . . . .	96
5.6	Wirtschaftlichkeit und Nutzen von Projekten . . . . .	99
5.7	Risikoanalyse . . . . .	104
5.8	Planung der Projektführungsinstrumente . . . . .	108
6	Projektüberwachung und -steuerung . . . . .	110
6.1	Projektüberwachung und -steuerung im Überblick . . . . .	110
6.2	Das Projekt-Kick-off-Meeting . . . . .	112
6.3	Klare und verbindliche Aufträge erteilen . . . . .	113
6.4	Das Projekt überwachen . . . . .	114
6.5	Das Projekt steuern . . . . .	120
6.6	Projekt-Erfolgsmanagement . . . . .	124
6.7	Spezifische Instrumente der Projektüberwachung und -steuerung . . . . .	127
6.8	Das Projekt zu einem guten Abschluss führen . . . . .	130

7	Menschen und Beziehungen im Projekt . . . . .	133
7.1	<i>Projektarbeit bedeutet Teamarbeit und viel Kommunikation</i> . . . . .	133
7.2	<i>Das Projektteam formieren</i> . . . . .	135
7.3	<i>Erfolgreich arbeiten im Projektteam</i> . . . . .	137
7.4	<i>Kommunikation innerhalb des Projektteams</i> . . . . .	139
7.5	<i>Führung und Kommunikation über das Projektteam hinaus</i> . . . . .	141
7.6	<i>Projektmarketing</i> . . . . .	142
7.7	<i>Mit Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen richtig umgehen</i> . .	143
8	Besonderheiten spezifischer Projektarten . . . . .	146
8.1	<i>Organisationsprojekte</i> . . . . .	146
8.2	<i>IT-Projekte</i> . . . . .	147
8.3	<i>Produktinnovation: F&amp;E-Projekte</i> . . . . .	150
8.4	<i>Bau- und Investitionsprojekte</i> . . . . .	152
8.5	<i>Wenn der Auftraggeber ein externer Kunde ist</i> . . . . .	153
8.6	<i>Weitere spezifische Themen</i> . . . . .	156
<b>C</b>	<b>Mikro-Projektmanagement</b> . . . . .	159
1	Eine Einführung . . . . .	159
2	Das Denken in Systemen . . . . .	160
3	Der Problemlösungsprozess . . . . .	162
3.1	<i>Der kleine Bruder des Projektprozesses</i> . . . . .	162
3.2	<i>Die Situationsanalyse</i> . . . . .	164
3.3	<i>Zielfindung</i> . . . . .	166
3.4	<i>Lösungen erarbeiten</i> . . . . .	171
3.5	<i>Lösungen bewerten – Auswahl</i> . . . . .	176
4	Self Management und Arbeitstechnik . . . . .	178
4.1	<i>Sich und andere richtig einschätzen und einsetzen</i> . . . . .	178
4.2	<i>Selbstorganisation und Zeitmanagement</i> . . . . .	179
4.3	<i>Präsentieren mit Wirkung</i> . . . . .	182
<b>D</b>	<b>Projektportfolio- und Programm-Management</b> . . . . .	185
1	Eine Einführung . . . . .	185
2	Projektportfolio-Management im Kontext . . . . .	188

3	Einbettung des PPM in die Unternehmensstrategie und die Geschäftsprozesse .....	189
4	Die Projektportfolio-Management-Prozesse .....	190
4.1	<i>Projektentstehung und Ideen-Management</i> .....	190
4.2	<i>Projektvorbereitung – aus der Sicht von Auftraggeber und Management</i> ..	191
4.3	<i>Projektklassen differenzieren</i> .....	192
4.4	<i>Projekte evaluieren und priorisieren</i> .....	194
4.5	<i>Ressourcenplanung in der Multiprojekt-Umgebung</i> .....	197
4.6	<i>Controlling des Projektportfolios</i> .....	203
5	Programm-Management .....	205
6	Strukturen für ein funktionierendes PPM .....	207
7	Die PPM Roadmap .....	209
8	Kulturelle Aspekte im Projektportfolio-Management .....	211
9	Erfolgsfaktoren des PPM .....	212
<b>E Informatik-Unterstützung im Projektmanagement</b> .....		<b>213</b>
1	Eine Einführung .....	213
1.1	<i>Der Informatik im Projektmanagement den richtigen Platz zuweisen</i> ..	213
1.2	<i>Typologie der Funktionen und Systeme</i> .....	214
1.3	<i>Die «drei Welten» bei den Projektmanagement-Systemen</i> .....	216
2	Die Einsatzgebiete im Einzelnen .....	219
2.1	<i>Unterstützung der Ablauf- und Terminplanung</i> .....	219
2.2	<i>Projektkostenmanagement, Controlling und Finanzmittelmanagement</i> ..	220
2.3	<i>Multiprojekt-Ressourcenmanagement</i> .....	221
2.4	<i>Unterstützung des Projektportfolio-Managements</i> .....	222
2.5	<i>Unterstützung weiterer Projektmanagement-Funktionen</i> .....	223
2.6	<i>Problemlösung und Self Management</i> .....	226
2.7	<i>Knowledge-Management und Expertensysteme</i> .....	227
2.8	<i>Projektdaten und Projektmanagement-Knowledge integrieren</i> .....	230
3	Integration von Systemen im Projektmanagement .....	231
4	Sich für die richtigen Systeme entscheiden .....	233
5	Wohin geht die Reise? .....	235

---

<b>F Projektmanagement zur Kernkompetenz des Unternehmens machen . . .</b>	<b>237</b>
1 Mit dem Projektleiter-Training alleine ist es nicht getan! . . . . .	237
2 Das projektorientierte Unternehmen . . . . .	238
3 Projektmanagement auf dem Prüfstand . . . . .	240
4 Projektmanagement im Unternehmen organisatorisch verankern . . . . .	241
5 Wenn Projektmanagement zum Projekt wird . . . . .	244
5.1 Ein ideales «Übungsobjekt»? . . . . .	244
5.2 Rollen und Verantwortungen . . . . .	244
5.3 Die Resultate des Projektes . . . . .	245
5.4 Der Prozess . . . . .	248
6 Fallstricke und Erfolgsfaktoren . . . . .	252
<b>Anhang . . . . .</b>	<b>255</b>
1 Roadmaps . . . . .	255
<i>Roadmap für internes IT-Projekt . . . . .</i>	<i>255</i>
<i>Roadmap für externes Kundenprojekt im IT-Bereich . . . . .</i>	<i>255</i>
2 Qualifizierung und Zertifizierung im PM . . . . .	260
3 Literaturhinweise . . . . .	263
4 Adressen und Websites . . . . .	265
5 Stichwortverzeichnis . . . . .	267
6 Der Schlüssel zum Projektmanagement	