

HANSER

Projektmanagement - Handbuch für die Praxis

Hans-Dieter Litke

Konzepte - Instrumente - Umsetzung

ISBN 3-446-22907-8

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-22907-8> sowie im Buchhandel

Inhalt

1	Projekt – oder geht es auch einfacher?	1
1.1	Einleitung und Überblick (<i>Christian Casutt</i>)	3
1.1.1	Warum Projektmanagement?	3
1.1.2	Geschichte und Stand des Projektmanagements	6
1.1.3	Projektmanagement, begriffliche Systematisierung	8
1.1.4	Erfolgsfaktoren im Projektmanagement	17
1.1.5	Menschen machen Projekte erfolgreich!	21
1.1.6	Der Projektstart	28
1.1.7	Die Projektplanung	35
1.1.8	Projektdurchführung	42
1.1.9	Projektabschluss	48
1.1.10	Querschnittthemen	50
1.2	Zukunft des Projektmanagements (<i>Hans-Dieter Litke</i>)	55
1.2.1	Einleitung	55
1.2.2	Projektmanagement im Wandel	55
1.2.3	Trends im Projektmanagement	57
1.2.4	Fazit	68
2	Erfolgsfaktor „Organisation“	73
2.1	Formen der Projektorganisation (<i>Rolf Kremer</i>)	75
2.1.1	Einleitung	75
2.1.2	Die klassische Organisation	77
2.1.3	Die klassischen Formen der Projektorganisation	81
2.1.4	Weitere Formen der Projektorganisation	88
2.1.5	Wahl der Projektorganisationsform	96
2.2	Projektrollen und Aufgabenbereiche (<i>Rolf Kremer</i>)	101
2.2.1	Einleitung	101
2.2.2	Die Projektbeeinflusser	103
2.2.3	Projektbeteiligte	108
2.2.4	Die Personalauswahl	118
2.2.5	Projektorganigramm	119
2.2.6	Informelle Projektstruktur	121
2.2.7	Einführung von Projektmanagement	122
2.3	Kooperatives und unternehmensübergreifendes Projektmanagement (<i>Peter Duwe</i>)	127
2.3.1	Einleitung	127
2.3.2	Der Ansatz des kooperativen und unternehmensübergreifenden Projektmanagements	130
2.3.3	Auswirkung auf das Rollenverständnis	137
2.3.4	Auswirkungen auf die Projektmanagementfunktionen	141
2.3.5	Auswirkungen auf die Projektorganisation	148
2.3.6	Verhältnis der Projektpartner	150

2.3.7	Unterstützung durch Softwarewerkzeuge	151
2.3.8	Problempunkte des kooperativen Ansatzes	155
3	Erfolgsfaktor „Personal“	161
3.1	Der Projektmanager als Führungskraft (<i>Cornelia Niklas</i>)	165
3.1.1	Einführung	165
3.1.2	Die Auswahl des Projektmanagers	166
3.1.3	Führungsverantwortung und Kompetenzen	170
3.1.4	Führung und Projektumwelt	173
3.1.5	Führung und Kommunikation	180
3.1.6	Das Projektteam	184
3.1.7	Teamdesign	187
3.1.8	Teamentwicklung	191
3.1.9	Fallstricke und Probleme der Teamarbeit	198
3.1.10	Steuerungs- und Controllingaufgaben	199
3.1.11	Karrierpfade im Projektmanagement	203
3.1.12	Unterstützung durch Coaching	203
3.1.13	Projektweisheiten und Sprüche	204
3.2	Konflikte (<i>Jörg Meyer</i>)	206
3.2.1	Konflikte gehören zum Projektalltag	206
3.2.2	Die eigene Einstellung zum Konflikt	207
3.2.3	Konfliktarten im Projekt	209
3.2.4	Merkmale bevorstehender Konflikte	215
3.2.5	Konfliktvermeidung ist das beste Konfliktmanagement	217
3.2.6	Erfolgsfaktor „soziale Kompetenz“ im Konfliktverhalten	221
3.2.7	Ein lösungsorientierter Ansatz zur Konfliktbewältigung	230
3.3	Spezielle Themen (<i>Werner Zimmer-Henrich, Dorothee Winkelmann</i>)	233
3.3.1	Einführung	233
3.3.2	Kleine Projekte durchführen	233
3.3.3	Projektmanagement in kleinen Unternehmen	237
3.3.4	Große Projekte durchführen	238
3.3.5	Integrierte Projektteams	242
3.3.6	Mitarbeiterbeurteilung im Projekt	244
3.3.7	Schulung und Weiterbildung	249
3.3.8	Entlohnung	252
3.3.9	Unternehmenskultur	257
3.3.10	Ethik und Moral in Projekten	260
3.3.11	Gender Mainstreaming	263
3.3.12	Externe Partnerschaften	267
3.4	Schnittstelle Unternehmensführung und Projekt (<i>Peter Mirski</i>)	268
3.4.1	Einführung	268
3.4.2	Unternehmensführung und Strategieprozess	270
3.4.3	Projektleitung und Unternehmensführung	277
3.4.4	Projektorientierte Unternehmen	285
3.4.5	Zusammenfassung	295

4	Erfolgsfaktor „Technologie“	299
4.1	Projektplanung I – Was ist zu tun? (<i>Hans-Dieter Litke</i>)	303
4.1.1	Struktur und Transparenz	304
4.1.2	Projektlebenszyklus und Phasenmodell	307
4.1.3	Planungsschritt 1: Phaseneinteilung	312
4.1.4	Planungsschritt 2: Projektstrukturplan	318
4.1.5	Planungsschritt 3: Ablauf- und Terminplan	321
4.1.6	Zusammenfassung Planung I	328
4.2	Projektplanung II – Geht das? (<i>Hans-Dieter Litke</i>)	329
4.2.1	Planungsschritt 4: Ressourcenplan	329
4.2.2	Planungsschritt 5: Kosten und Risiken	335
4.2.3	Zusammenfassung Planung II	345
4.3	Netzplantechnik im Projektmanagement (<i>Hans-Dieter Litke</i>)	346
4.3.1	Einführung	346
4.3.2	Theoretische Grundlagen der Netzplantechnik	347
4.3.3	Ereignisknotennetzplan – PERT	352
4.3.4	Vorgangspfeilnetzplan – CPM	354
4.3.5	Vorgangsknotennetzplan – MPM	358
4.3.6	Anordnungsbeziehungen	361
4.3.7	Zeitplanung/Terminplanung	363
4.3.8	Vor- und Nachteile der Netzplantechniken	369
4.3.9	Zusammenfassung	370
4.3.10	Fazit	370
4.4	Strategisches Projektmanagement (<i>Thomas Walenta</i>)	370
4.4.1	Einführung	370
4.4.2	Klassisches Projektmanagement als taktische Managementdisziplin	371
4.4.3	Organisationen, Ziele und Strategien	373
4.4.4	Was ist strategisches Projektmanagement?	375
4.4.5	Programmmanagement	378
4.4.6	Projektportfoliomanagement (PPM)	384
4.4.7	Programmbüro (PMO)	386
4.4.8	Reifegradmodelle und Benchmarking	391
4.4.9	Fazit und Ausblick	396
5	Erfolgsfaktor „Zeit“	401
5.1	Terminmanagement (<i>Werner Heckel</i>)	403
5.1.1	Einleitung	403
5.1.2	Ermittlung und Abstimmung von Terminen	406
5.1.3	Präventive Absicherung von Terminen	412
5.1.4	Terminüberwachung und Eskalation bei Überschreitung	416
5.1.5	Bewertung des Terminmanagements	420
5.1.6	Fallbeispiele	424
5.2	Zeitmanagement im Projekt (<i>Hedwig Kellner</i>)	429
5.2.1	Einführung	429
5.2.2	Wie steht es um Ihr Zeitmanagement?	431
5.2.3	Welches sind die Zeiträuber im Projekt?	433
5.2.4	Schaffen Sie mit dem Auftraggeber die Basis für eine termingerechte Zielerreichung	435

5.2.5	Fördern Sie das zeitbewusste Arbeiten Ihrer Teammitglieder	439
5.2.6	Richten Sie ein zuverlässiges Zeitmanagementsystem für Ihr Projekt ein	451
5.2.7	Seien Sie Vorbild als perfekter Manager Ihrer Zeit	455
5.3	Critical-Chain-Projektmanagement (<i>Hans-Dieter Litke</i>)	458
5.3.1	Einleitung	458
5.3.2	Die menschliche Seite	459
5.3.3	Die Critical-Chain-Methode	463
5.3.4	Staffellaufprinzip	467
5.3.5	Die Critical-Chain-Methode beim Multiprojektmanagement	469
5.3.6	Trommler	469
5.3.7	Vergleich Critical Chain und Critical Path	471
5.3.8	Kritik	473
5.3.9	Fazit	474
6	Erfolgsfaktor „Kosten“	477
6.1	Projektkostenplanung (<i>Harald Schnell</i>)	479
6.1.1	Notwendigkeit und Voraussetzungen der Projektkostenplanung und -kontrolle ...	479
6.1.2	Kostenplanung im Einzelnen	480
6.1.3	Verfahren der Kostenschätzung	489
6.1.4	Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Projekten	494
6.2	Projektkostenkontrolle (<i>Harald Schnell</i>)	500
6.2.1	Projektkostenüberwachung	500
6.2.2	Projektüberprüfung	506
6.3	Projektcontrolling (<i>Rudolf Fiedler</i>)	508
6.3.1	Begriff des Projektcontrollings	508
6.3.2	Strategisches Projektcontrolling	512
6.3.3	Operatives Projektcontrolling	522
7	Erfolgsfaktor „Information“	541
7.1	Kommunikationsmanagement in Projekten (<i>Michael Homberg</i>)	545
7.1.1	Worum es in diesem Kapitel geht	545
7.1.2	Kein Projekterfolg ohne gute Projektkommunikation	545
7.1.3	Information und Kommunikation: Definitionen	546
7.1.4	Kommunikation: Erstaunlich, dass es überhaupt gelingt	546
7.1.5	Kosten der Projektkommunikation	548
7.1.6	Kommunikationsplanung	549
7.1.7	Bereiche der Kommunikation	552
7.1.8	Geplante und ungeplante Kommunikation	553
7.1.9	Der Mensch innerhalb der Prozesse	574
7.1.10	Controlling der Kommunikation	577
7.2	Risikomanagement (<i>Horst Harrant</i>)	578
7.2.1	Einführung	578
7.2.2	Risikodefinition	578
7.2.3	Risikotoleranz	580
7.2.4	Definition von Risikomanagement	581
7.2.5	Sicherheit, Risiko und Unsicherheit	583
7.2.6	Risikomanagementprozess	584
7.2.7	Risikoplanung	585

7.2.8	Risikoerkennung	587
7.2.9	Risikoabschätzung und Risikoanalyse	595
7.2.10	Die Monte-Carlo-Methode	606
7.2.11	Risikohandhabung	606
7.2.12	Risiküberwachung	616
7.2.13	Die Handhabung von gelernten Dingen – eine Fallstudie	618
7.3	Projektumfeldanalyse – Stakeholdermanagement (Ernst Tiemeyer)	622
7.3.1	Warum eine Projektumfeldanalyse hilfreich ist – Stakeholderanalyse und -management	622
7.3.2	Varianten und Vorgehensschritte bei einer Projektumfeldanalyse	624
7.3.3	Stakeholderanalyse – Stufen und Ergebnisse	625
7.3.4	Projektmarketing – welche Aktivitäten sind nötig?	635
7.3.5	Änderungswünsche im Projektverlauf in den Griff bekommen – durch systematisches Claim Management	636
7.3.6	Besonderheiten der Umfeldanalyse in der Realisierungsphase: Change Management	637
7.3.7	Trade-off-Analyse – Projektabschluss optimieren.	638
7.4	Projektmarketing (Anna Adler, David Friedrich, Markus Kreßmann, Oliver Verspohl)	640
7.4.1	Einleitung	640
7.4.2	Analyse des Projektumfelds	642
7.4.3	Planung des Projektmarketings	650
7.4.4	Durchführung und Steuerung.	664
7.4.5	Fazit	675
8	Erfolgsfaktor „Qualität“	679
8.1	Einleitung (Anne Y. Reuter, Konrad Faber)	681
8.2	Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements (Anne Y. Reuter, Konrad Faber)	681
8.2.1	Qualitätsbegriff	681
8.2.2	Qualitätsmanagement	682
8.2.3	Qualitätsmanagementsysteme	684
8.3	Modelle und Konzepte zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements (Anne Y. Reuter, Konrad Faber)	685
8.3.1	DIN EN ISO 9000:2000 ff.	686
8.3.2	EFQM-Modell für Excellence	689
8.3.3	Balanced Scorecard	690
8.3.4	Six Sigma	692
8.4	Ausgewählte Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagements (Anne Y. Reuter, Konrad Faber)	694
8.4.1	Klassische Methoden des Qualitätsmanagements	695
8.4.2	Managementwerkzeuge	698
8.5	Projektmanagement als Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement (Anne Y. Reuter, Konrad Faber)	704

9	Erfolgsfaktor „Case“	711
9.1	Moderne Entwicklungen im Projektmanagement (<i>Simon A. Schmidt</i>)	715
9.1.1	Einleitung	715
9.1.2	Der neue PMI-Standard – OPM3	715
9.1.3	Analyse und Optimierung der Leistungsfähigkeit im Projektmanagement – „Projektmanagement-Diagnose“	722
9.1.4	Projektbenchmarking und Projekt-Balanced Scorecard	731
9.1.5	Ressourcenmanagement	737
9.1.6	Vorhabenplanung als Methode zur Strategieumsetzung im Projektmanagement ...	744
9.1.7	Multiprojektmanagement: Projektportfolio- und Programmmanagement	752
9.1.8	Systematische Ansätze zur Nutzenbestimmung im Projektmanagement	757
9.1.9	Aufgaben des Managements bei der Erfolgssicherung von Projekten – Change Management	762
9.1.10	Projektmanagement und Personalentwicklung	769
9.1.11	Project Reviews	776
9.2	Evolutionäres Projektmanagement (<i>Hans-Dieter Litke</i>)	782
9.2.1	Begriffsbestimmung	783
9.2.2	Projektmanagement im Wandel	784
9.2.3	Erweiterung des Projektgegenstands	785
9.2.4	Evolutionärer Prozess	786
9.2.5	Vorgehensmodelle	787
9.2.6	Phasenmodelle	788
9.2.7	Übergang von sequenziellen zu evolutionären Vorgehensmodellen	790
9.2.8	Konfigurationsmanagement	803
9.2.9	Vernetztes Denken und Multiperspektivendenken	805
9.2.10	Systemdenken und Kybernetik	807
9.2.11	Wissensmanagement	809
9.2.12	Projektkultur	810
9.2.13	Evolutionäres Management	811
9.3	Softwareunterstützung für das Projektmanagement (<i>Frederik Ahlemann</i>)	814
9.3.1	Einleitung	814
9.3.2	Bezugsrahmen für Projektmanagementsoftwaresysteme: Das M-Modell	815
9.3.3	Funktionen von Projektmanagementsoftware	817
9.3.4	Technologien und Anwendungsintegration	822
9.3.5	Typologie von Projektmanagementsoftware	827
9.3.6	Erfolgsfaktoren und Grenzen der Softwareunterstützung für das Projektmanagement	837
9.3.7	Vorgehensmodell zur Softwareauswahl und -einführung	840
9.3.8	Produktbeispiele	843
10	Erfolgsfaktor „Beschaffung“	853
10.1	Der Beschaffungsprozess (<i>Birgit Ester, Angela Knauer</i>)	855
10.1.1	Aufgabe der Beschaffung	855
10.1.2	Bedarfsermittlung	857
10.1.3	Lieferantensuche und -analyse	858
10.1.4	Angebotsbearbeitung	861
10.1.5	Verhandlung und Vertragsabschluss	866
10.1.6	Bestellung	867

10.1.7	Lieferung/Bestellüberwachung	868
10.1.8	Rechnungsprüfung und Zahlung	869
10.1.9	Lieferantenbewertung	870
10.1.10	Beschaffungscontrolling	873
10.1.11	Besonderheiten der Beschaffung von Dienstleistungen und Investitionsgütern	873
10.2	Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Beschaffung (<i>Birgit Ester, Angela Knauer</i>)	874
10.2.1	Vertragstypen	874
10.2.2	Vorbereitungsphase (vertragliches Vorfeld)	876
10.2.3	Der Vertragsschluss	879
10.2.4	Die Einbeziehung von Einkaufsbedingungen in den Vertrag	886
10.2.5	Beschaffungsverträge mit Auslandsberührung	888
11	Erfolgsfaktor „Unternehmenskultur“	895
11.1	Kulturelle Unterschiede im Projekt konstruktiv nutzen (<i>Ulrike Potzel, Helga Schubert</i>)	897
11.1.1	Überall im Projekt ist Kultur	897
11.1.2	Der Faktor Kultur	899
11.1.3	Kulturraum Projekt	905
11.1.4	Interkulturelle Projektkompetenz	907
11.1.5	Zusammenfassung	915
	Literatur	917
	Stichwortverzeichnis	929
	Autoren	941