

Heinrich Keßler • Georg Winkelhofer

Projektmanagement

Leitfaden
zur Steuerung und Führung von Projekten

Dritte, erweiterte und überarbeitete Auflage

Mit 93 Abbildungen und 42 Tabellen



Springer

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Zielsetzung.....	1
1.1 Veränderungsprozesse gestalten.....	1
1.2 Zielsetzung dieses Buches.....	4
1.3 Thematische Verknüpfungen.....	7
2 PM als durchgängige Theorie.....	9
2.1 Begriffe.....	9
2.1.1 Projekt.....	9
2.1.2 Management.....	10
2.1.3 Projektmanagement.....	10
2.2 Das FIPS-Konzept.....	13
2.3 Erfolgsfaktoren <i>des</i> Projektmanagements.....	14
2.4 Erfolgsfaktoren <i>für</i> Projektmanagement.....	15
2.5 Interdependenz der Erfolgsfaktoren für PM.....	19
2.6 Transformationsfragen.....	20
3 PM als klares Konzept.....	21
3.1 Implementierungsprozess.....	22
3.2 Unternehmensspezifische Projektmanagement-Konzepte.....	24
3.3 Organisationsformen.....	25
3.3.1 Reines Projektmanagement.....	26
3.3.2 Matrix-Projektmanagement.....	27
3.3.3 Einfluss-Projektmanagement.....	28
3.3.4 Zum Einsatz einer bestimmten Projektorganisation.....	29
3.4 Multi-Projektmanagement.....	30
3.5 Projektklassifizierung.....	32
3.5.1 Gliederung nach Reichweite/Dimension der Projekte.....	33
3.5.2 Gliederung nach fachlichen Inhalten der Projekte.....	33
3.5.3 Gliederung nach Größe der Projekte.....	34
3.5.4 Gliederung nach Vorgehensphilosophie der Projekte.....	34
3.5.5 Gliederung nach formalen Strukturelementen der Projekte.....	35
3.6 Transformationsfragen.....	35

X Inhaltsverzeichnis

4 PM als verankerte Führungsphilosophie.....	37
4.1 Projektmanagement in der Führungsphilosophie.....	38
4.2 Führung von Projekten.....	39
4.3 Führung in Projekten.....	39
4.4 Vollmachten und Entscheidungsbefugnisse.....	40
4.5 Weisungsbefugnisse.....	40
4.6 Umgang mit Verantwortung.....	40
4.7 Transformationsfragen.....	44
5 PM als zweckdienliches Instrument der Unternehmensführung.....	45
5.1 Organisation des Projektmanagements.....	46
5.1.1 Planungsinstrumente.....	50
5.1.2 Überwachungs-/Kontrollinstrumente.....	50
5.1.3 Steuerungsinstrumente.....	51
5.1.4 Controllinginstrumente.....	51
5.1.5 Informationsinstrumente.....	51
5.1.6 Kommunikationsinstrumente.....	52
5.2 Regelkreis.....	52
5.3 Systemdenken.....	53
5.4 Magisches Dreieck.....	55
5.5 Führung im Projekt, Teamgedanke.....	56
5.6 Projektmanagement-Komponenten.....	58
5.7 Transformationsfragen.....	"60"
6 PM als permanenter und umfassender Entwicklungsprozess.....	61
6.1 Unternehmensentwicklung.....	63
6.2 Sparten- und Bereichsentwicklung.....	64
6.3 Produktentwicklung und -Verbesserung.....	65
6.4 Organisationsoptimierung und EDV-Systementwicklung.....	65
6.5 Organisationsentwicklung.....	68
6.6 Transformationsfragen.....	68
7 PM als Lern- und Qualifizierungsprozess.....	69
7.1 Anforderungen an Vorstand und Geschäftsführer.....	71
7.2 Anforderungen an obere Führungskräfte.....	72
7.3 Anforderungen an mittlere und untere Führungskräfte.....	74
7.4 Anforderungen an Experten.....	76
7.5 Anforderungen an Sachbearbeiter.....	78
7.6 Anforderungen an Auftraggeber von Projekten.....	79

7.7 Anforderungen an Projektausschussmitglieder.....	81
7.8 Anforderungen an Multiprojektmanager.....	83
7.9 Anforderungen an Projektleiter.....	85
7.10 Anforderungen an Projektmitarbeiter.....	87
7.11 Anforderungen an das Schnittstellenmanagement.....	89
7.12 Analyse des Lern- und Qualifizierungsbedarfs.....	90
7.13 Qualifizierungskonzepte für Projektmanagement.....	90
7.14 Transformationsfragen.....	93
8 PM als zusätzliche Organisationseinheit.....	95
8.1 Projektauftraggeber.....	96
8.2 Projektausschuss.....	97
8.3 Multiprojektmanager.....	98
8.4 Projektleiter.....	100
8.5 Projektmitarbeiter.....	103
8.6 Transformationsfragen.....	104
9 PM als iterativer Prozess.....	105
9.1 Bildung der Projektorgane.....	106
9.2 Projekt-Kick-off.....	107
9.3 Spielregeln.....	108
9.4 Arbeitsfähigkeit herstellen.....	109
9.5 Reflexionen.....	109
9.6 Standortbestimmungen.....	110
9.7 Krisenmanagement.....	111
9.8 Transformationsfragen.....	112
10 PM als Haltung.....	113
10.1 Wichtige Haltungen für das PM.....	114
10.1.1 Haltung der Organisation.....	114
10.1.2 Haltung des Projektmanagements.....	115
10.1.3 Haltung zur Methode.....	115
10.1.4 Haltung der-Auftraggeber.....	116
10.1.5 Haltung des Projektcontrollings.....	116
10.1.6 Haltung der Partner.....	117
10.1.7 Haltung der Mitglieder der Projektgruppe.....	117
10.2 Determinationen durch die Haltungen.....	117
10.2.1 Teamfähigkeit.....	118
10.2.2 Interdisziplinarität.....	118
10.2.3 Bereitschaft zum Lernen.....	119
10.2.4 Kommunikationsfähigkeit.....	119

XII Inhaltsverzeichnis

10.2.5 Umgang mit Konflikten.....	119
10.3 Transformationsfragen.....	120
11 PM als Problemlösungsprozess.....	121
11.1 Projektphasen.....	123
11.1.1 Projektdefinitionsphase.....	126
11.1.2 Konzeptionsphase.....	126
11.1.3 Gestaltungsphase/Spezifikationsphase.....	127
11.1.4 Realisierungsphase.....	127
11.1.5 Implementierungsphase.....	128
11.2 Projektziele und Bedingungen.....	129
11.3 Messgrößen des Projekterfolges.....	130
11.4 Projektauftrag.....	131
11.4.1 Projektauftrag.....	131
11.4.2 Projektantrag.....	132
11.4.3 Projektlaufzeit.....	134
11.4.4 Meilensteine des Projektes.....	134
11.4.5 Projektabschluss.....	135
11.4.6 Projektqualifikationsplan.....	135
11.5 Projektbudget.....	136
11.6 Spezifizierungen des Projektauftrages im Verlaufe des Projektes.....	137
11.7 Transformationsfragen.....	139
12 PM als Verhalten.....	141
12.1 Rollen im Projektmanagement.....	141
12.1.1 Funktionale Rollen im Projektmanagement.....	144
12.1.2 Formelle Rollen im Projekt.....	144
12.1.3 Flankierende Rollen im Projektmanagement.....	144
12.1.4 Ethisch-moralische Rollen.....	144
12.1.5 Soziale Rollen des Projektleiters.....	148
12.2 Determinationen durch die Rollen.....	149
12.2.1 Verantwortung im Projektmanagement.....	149
12.2.2 Überzeugung und Durchsetzung.....	150
12.2.3 Umgang mit „Satelliten" im Projekt.....	150
12.2.4 Umgang mit Widerständen.....	151
12.2.5 Umgang mit Passivität.....	151
12.2.6 Rechenschaft im Projektmanagement.....	152
12.3 Transformationsfragen.....	152
13 PM als Kommunikation.....	153
13.1 Netzwerk aufbauen.....	156

13.2 Beziehungsgestaltung.....	156
13.3 Beziehungspflege.....	156
13.4 Konfliktmanagement.....	157
13.5 Beziehungsanpassung.....	157
13.6 Transformationsfragen.....	158
14 PM als Management von Risiken.....	159
14.1 Risiken in der Projektaufgabe.....	162
14.2 Risiken im fachlichen Wandel.....	162
14.3 Risiken im emotionalen Umfeld.....	163
14.4 Risiken im Einsatz und Arbeiten mit Projektmanagement.....	163
14.5 Risiken in der Person des Projektleiters.....	163
14.6 Risiken im sonstigen Umfeld.....	164
14.7 Transformationsfragen.....	165
15 PM als Informationsmanagement.....	167
15.1 Informationen als Arbeitsmaterial.....	168
15.2 Informationssammlung.....	169
15.3 Informationsaufbereitung.....	169
15.4 Information als Prozess.....	169
15.5 Informationsmedien.....	170
15.6 Informationsrechte.....	170
15.7 Informationspflichten.....	170
15.8 Dokumentation.....	171
15.9 Berichtswesen.....	172
15.10 Transformationsfragen.....	174
16 PM als Methodik.....	175
16.1 Kurze Einführung „Methodik“.....	176
16.1.1 Der Begriff.....	176
16.1.2 Relevanz der Methodik.....	176
16.1.3 Pflichtenheft zur Methodik im PM.....	177
16.1.4 PM-Methodiken in der Praxis.....	181
16.2 Methodiken im und zum PM.....	182
16.2.1 Übersicht zu Methodiken im und zum PM.....	182
16.2.2 Der Osto-Ansatz nach Hansel und Lomnitz.....	184
16.2.3 Handbuch für Management und Projekte nach Winkelhofer.....	186
16.2.4 Problemlösungsverhalten nach Seil.....	189
16.2.5 Skip nach Kemm/Kessler/Alizadeh-Saghati/Seebach.....	193
16.2.6 System Engineering nach Daenzer und Huber (Hrsg.).....	196
16.2.7 Wertanalyse nach VDI-Zentrum Wertanalyse.....	200

XIV Inhaltsverzeichnis

16.2.8 FIPS nach Keßler und Winkelhofer.....	202
16.3 Bewertung der Methodiken.....	203
16.3.1 Dimensionen einer Methodik zum Projektmanagement.....	203
16.3.2 Der Osto-Ansatz nach Hansel und Lomnitz.....	206
16.3.3 Methoden für Management und Projekte nach Winkelhofer.....	207
16.3.4 Problemlösungsverhalten nach Seil.....	208
16.3.5 Skip nach Kernrn/Kessler/Alizadeh-Saghati/Seebach.....	209
16.3.6 System Engineering nach Daenzer und Huber.....	210
16.3.7 Wertanalyse nach VDI-Zentrum Wertanalyse.....	211
16.3.8 FIPS nach Keßler und Winkelhofer.....	212
16.4 Transferfragen.....	213
17 PM als Methoden-Mix.....	215
17.1 Methoden für die Unterstützung des PM.....	215
17.2 Systemplanung.....	221
17.2.1 Bestandsaufnahme.....	221
17.2.2 Situationserfassung.....	222
17.2.3 Situationsstrukturierung.....	223
17.2.4 Problemanalyse.....	224
17.2.5 Problemhierarchie.....	225
17.2.6 Diagnose.....	226
17.2.7 Zielanalyse.....	226
17.2.8 Zielhierarchie.....	227
17.2.9 Zielfestlegung und Bedingungsdefinition.....	228
17.2.10 Projektnutzenbewertung.....	229
17.2.11 Anforderungen festlegen.....	231
17.2.12 Entscheidungsfindung.....	232
17.2.13 Lösungswege finden.....	232
17.2.14 Bewertung, Auswahl und Entscheidung.....	233
17.3 Projektplanung.....	233
17.3.1 Maßnahmenplan.....	234
17.3.2 Projektstrukturplan.....	236
17.3.3 Zeit-/Terminplan.....	239
17.3.4 Meilensteinplan.....	240
17.3.5 Kapazitätsplan.....	241
17.3.6 Personalplan.....	242
17.3.7 Hilfsmittelplan.....	243
17.3.8 Kostenplan.....	244
17.3.9 Finanzierungsplan.....	244
17.3.10 Qualifizierungsplan.....	245
17.3.11 Aktionsplan.....	246
17.3.12 Projektorganisationsplan.....	247
17.3.13 Dokumentationsplan.....	247

17.3.14 Berichtswesenplan.....	248
17.4 Kommunikations- und Interaktions-Ebene.....	248
17.5 Projektplanungsmatrix.....	249
17.6 Transformationsfragen.....	251
18 PM als Tool- und Werkzeug-Box.....	253
18.1 DV-Unterstützungstools.....	254
18.2 Projekt-Infothek.....	255
18.3 Internet/Intranet.....	257
18.4 Checklisten.....	257
18.4.1 Checkliste 1: Projektziel und -umfeld.....	257
18.4.2 Checkliste 2: Arbeitsfähigkeit.....	258
18.4.3 Checkliste 3: Projektauftrag - Projektbegründung.....	259
18.4.4 Checkliste 4: Projektauftrag - Projektbeschreibung.....	260
18.4.5 Checkliste 5: Projektauftrag - Projektressourcen.....	260
18.4.6 Checkliste 6: Projektauftrag - Projektverantwortungen.....	261
18.4.7 Checkliste 7: Projektumsetzungssicherung.....	261
18.4.8 Checkliste 8: Rahmenheft, Lastenheft und Pflichtenheft.....	261
18.4.9 Checkliste 9: Setzungen zur Verbindlichkeit von Entscheidungen.....	262
18.4.10 Checkliste 10: Endgültige Leistungsbeschreibung.....	263
18.5 Transformationsfragen.....	263
19 PM als Projekt-Controlling.....	265
19.1 Strategisches Controlling.....	266
19.2 Operatives Controlling.....	266
19.3 Nutzencontrolling.....	267
19.4 Qualitatives Controlling.....	268
19.5 Ergebnis-Controlling.....	269
19.6 Prozess-Controlling.....	269
19.7 Transformationsfragen.....	270
20 Zusammenfassung und Ausblick.....	271
Literatur.....	275
Stichwortverzeichnis.....	281