


Herausgeber Professor Klaus Olfert

www.kiehl.de

Projektmanagement

7., verbesserte Auflage

Von Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

kiehl

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort	6
Inhaltsverzeichnis	7

A. Grundlagen

13

1. Projekt	13
1.1 Arten	14
1.2 Ziele	17
1.3 Management	19
1.4 Einflüsse	21
2. Projektprozess	22
2.1 Projektvorbereitung	22
2.2 Projektdesign	23
2.3 Projektplanung	23
2.4 Projektauslösung	23
2.5 Projektdurchführung	24
2.6 Projektabschluss	24
3. Projektmittel	25
3.1 Vorgaben	25
3.2 Modelle	26
3.3 Verfahren...:	26
3.4 Tools	26
3.5 Maßnahmen	27
3.6 Sachmittel	27

B. Projektvorbereitung

29

1. Ermittlung des Problems	29
1.1 Benchmarking	31
1.2 Schwachstellenanalyse	32
1.3 Checklistentechnik	34
2. Analyse des Problems	34
2.1 Problemdefinition	34
2.2 Problemabgrenzung	35
2.3 Problemwirkung	36
2.4 Problemursachen	36
2.5 Problemlösungen	38
3. Ermittlung der Alternativen	38
3.1 Quellenauswertung	38
3.2 Problembezogene Aktivitäten	39
4. Einschätzung des Erfolges	39
4.1 Machbarkeitsanalyse	39

4.2 Risikoanalyse.....	40
5. Entscheidung über die Projektierung.....	42
5.1 Problementscheidung.....	42
5.2 Alternativenauswahl.....	42
C. Projektdesign.....	45
1. Projektart.....	45
2. Projekteinbindung.....	46
2.1 Reine Projektorganisation.....	46
2.2 Stabs-Projektorganisation.....	47
2.3 Matrix-Projektorganisation.....	48
2.4 Linien-Projektorganisation.....	49
3. Projektbetreuung.....	51
3.1 Einzelpersonen.....	51
3.2 Gremien/Ausschüsse.....	51
4. Projektmanager.....	53
4.1 Aufgaben.....	55
4.1.1 Projektplanung.....	55
4.1.2 Projektsteuerung.....	55
4.1.3 Projektmitarbeit.....	56
4.1.4 Projektkontrolle.....	56
4.2 Ziele.....	57
4.2.1 Projektergebnisziele.....	57
4.2.2 Projektdurchführungsziele.....	57
4.3 Befugnisse.....	57
4.3.1 Auswahlkompetenz.....	58
4.3.2 Entscheidungskompetenz.....	58
4.3.3 Weisungskompetenz.....	58
4.3.4 Verfügungskompetenz.....:	59
4.3.5 Informationskompetenz.....	59
4.4 Verantwortung.....	59
4.4.1 Ergebnisverantwortung.....	60
4.4.2 Personalverantwortung.....	60
4.4.3 Terminverantwortung.....	61
4.4.4 Sachmittelverantwortung.....	61
4.4.5 Budgetverantwortung.....	61
4.5 Anforderungen.....	62
4.5.1 Persönliche Qualifikation.....	62
4.5.2 Projektqualifikation.....	62
4.5.3 Fachqualifikation.....	63
4.5.4 Führungsqualifikation.....	63
5. Projektgruppe.....	64
5.1 Gruppenarten.....	65
5.1.1 Projektart.....	65

Inhaltsverzeichnis

5.1.2	Berufung.....	66
5.1.3	Hierarchie.....	66
5.1.4	Veränderlichkeit.....	67
5.1.5	Strukturierung.....	67
5.2	Mitarbeiterzahl.....	68
5.2.1	Kapazitätsbedarf.....	69
5.2.2	Endtermin.....	69
5.2.3	Aufgabenstellung.....	70
5.2.4	Leistungseffizienz.....	70
5.2.5	Fachabteilungseinbezug.....	70
5.2.6	Spezialistenerfordernis.....	71
5.3	Mitarbeiterart.....	71
5.3.1	Qualifikation.....	71
5.3.2	Erfahrung.....	72
5.3.3	Herkunft.....	72
5.3.4	Tätigkeitsdauer.....	75
5.4	Standort.....	75
6.	Projektlösungsprozess.....	76
6.1	Phasenkonzepte.....	77
6.2	Vorgehensmodelle.....	78
6.3	V-Modell.....	79
6.4	Wasserfall-Modell.....	81
6.5	Prototyping.....	82
6.6	Versioning.....	83

D. Projektplanung.....85

1.	Aufgabenplanung.....	86
1.1	Auswahl des Projektprozesses.....	86
1.2	Tailoring.....	88
1.2.1	Projektmatrix.....	88
1.2.2	Projektanalyse.....	89
1.3	Prozessplanung.....	90
2.	Personalplanung.....	91
2.1	Quantitätsplanung.....	92
2.1.1	Umrechnungsverfahren.....	93
2.1.2	Multiplikatorverfahren.....	94
2.1.3	Gewichtungsverfahren.....	95
2.1.4	Hochrechnungsverfahren.....	97
2.2	Qualifikationsplanung.....	97
2.3	Mitarbeiterplanung.....	98
2.4	Stellenbeschreibung.....	99
3.	Terminplanung.....	100
3.1	Aufgaben.....	101
3.2	Verfahren.....	102
3.2.1	Listungstechnik.....	103
3.2.2	Balkendiagrammtechnik.....	104

3.2.2.1 Gantt-Technik.....	105
3.2.2.2 PLANNET-Technik.....	105
3.2.3 Netzplantechnik.....	106
3.2.3.1 Vorgangspfeiltechnik.....	107
3.2.3.2 Vorgangsknotentechnik.....	112
3.2.3.3 Ereignisknotentechnik.....	115
3.3 Verfahrensvergleich.....	117
4. Ergänzende Planungen.....	117
4.1 Sachmittelplanung.....	118
4.2 Kostenplanung.....	120
4.3 Dokumentationsplanung.....	123
4.4 Qualitätsplanung.....	124
4.5 Berichtsplanung.....	125
5. Planungsergebnisse.....	127
5.1 Projektplan.....	127
5.2 Projektplanungsbericht.....	127
5.3 Projektantrag.....	128
5.4 Projektauftrag.....	129
5.5 Projektvergabe.....	130
5.6 Projektförderungsantrag.....	132
E. Projektauslösung.....	133
1. Projektentscheidung.....	133
1.1 Entscheidungsverfahren.....	135
1.1.1 Kostenvergleichsrechnung.....	136
1.1.2 Kosten-Nutzen-Analyse.....	139
1.1.3 Entscheidungsbilanz.....	140
1.1.4 Entscheidungsbaumverfahren.....	141
1.1.5 Portfolioanalyse.....	142
1.1.6 Nutzwertanalyse.....	143
1.2 Entscheidungsmerkmale.....	144
1.2.1 Bedeutung der Entscheidung.....	145
1.2.2 Träger der Entscheidung.....	145
1.2.3 Informationen zur Entscheidung.....	146
1.2.4 Inhalt der Entscheidung.....	147
2. Projektauftrag.....	147
2.1 Inhalt des Auftrages.....	148
2.2 Anlass des Auftrages.....	149
2.3 Auftragsmittel.....	149
2.4 Auftragsbedingungen.....	150
3. Projektbegründung.....	151
3.1 Notwendigkeit des Projektes.....	151
3.2 Unternehmensvision.....	152
3.3 Auswirkungen des Projektes.....	153

Inhaltsverzeichnis	11
4. Projektstart	154
4.1 Bereitstellung der Unterlagen	154
4.2 Bereitstellung der Sachmittel	154
4.3 Kick-Off-Meeting	155
4.4 Arbeitsaufnahme	155
F. Projektleitung	157
1. Teambildung	157
2. Mitarbeiterführung	158
2.1 Motivation	159
2.2 Coaching	160
2.3 Information	160
2.4 Moderation	161
2.5 Entscheidung	162
2.6 Konfliktlösung	163
2.7 Überwachung	164
3. Projektsteuerung	165
3.1 Arbeitsplanung	166
3.2 Koordination	167
3.3 Veranlassung	168
3.4 Abstimmung	168
4. Projektkontrolle	169
4.1 Datenermittlung	170
4.2 Soll-Ist-Vergleich	171
4.3 Abweichungsanalyse	173
G. Projektarbeit	175
1. Recherchieren	177
2. Lösen	178
2.1 Arbeitstechniken	179
2.1.1 MindMapping	180
2.1.2 Multi-Karten-Technik	182
2.1.3 TOP-Mapping	184
2.1.4 Delphi-Methode	185
2.1.5 Szenariotechnik	186
2.2 Kreativitätstechniken	186
2.2.1 Brainstorming	187
2.2.2 Methode 635	188
2.2.3 Morphologische Methode	189
3. Kommunizieren	191
4. Verhandeln	192
5. Präsentieren	194

6. Visualisieren.....	195
7. Protokollieren.....	197
8. Berichten.....	198
9. Dokumentieren.....	199
H. Projektabschluss.....	201
1. Lösungseinführung.....	202
1.1 Einführungsentscheidung.....	202
1.2 Einführungsmethoden.....	203
1.3 Einführungsmaßnahmen.....	204
1.3.1 Aufgabensteuerung.....	204
1.3.2 Personalsteuerung.....	205
1.3.3 Terminsteuerung.....	205
1.3.4 Kostensteuerung.....	205
1.3.5 Ausfallsteuerung.....	206
1.4 Startvorbereitungen.....	206
1.5 Change Management.....	207
1.6 Mitarbeiterschulung.....	207
1.7 Einführungskontrolle.....	208
2. Abschlussarbeiten.....	209
2.1 Abschlusskontrolle.....	210
2.2 Projektnachweise.....	210
2.3 Projektauflösung.....	212
Lösungen.....	215
MiniLex.....	237
Literaturverzeichnis.....	259
Stichwortverzeichnis.....	265