

## Praxishandbuch Projektmanagement -

Bearbeitet von

Günter Drews, Norbert Hillebrand, Martin Kärner, Sabine Peipe, Uwe Rohrschneider

2. Auflage 2015 2015. Buch. 665 S. Hardcover

ISBN 978 3 648 07270 7

[Wirtschaft > Management > Projektmanagement, Zeitmanagement](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Teil 1: Basiswissen – Die fünf Phasen des Projektmanagements</b>	<b>15</b>
<b>Einleitung: Die Grundlagen des Projektmanagements</b>	<b>19</b>
Was ist ein Projekt und welche Arten von Projekten gibt es?	19
Übersicht: Phasen, Aufgaben, Hilfsmittel	22
<b>1 Phase 1: Projektinitialisierung</b>	<b>25</b>
1.1 Projekte an Unternehmensstrategie ausrichten	25
1.2 Projektideen auswählen und bewerten	26
1.2.1 Prozess der Projektauswahl	26
1.2.2 Project Scorecard (PSC)	27
1.3 Wirtschaftlichkeit von Projekten bewerten	29
1.3.1 Statische Bewertungsverfahren	29
1.3.2 Projektfinanzierung	32
1.4 Handlungsempfehlungen zur Projektauswahl	32
1.5 Projekte priorisieren	33
<b>2 Phase 2: Projektdefinition</b>	<b>35</b>
2.1 Der Projektauftrag	35
2.1.1 Verständlich und konkret beschreiben	36
2.1.2 Alle Beteiligten mit einbeziehen	41
2.1.3 Projektumfeld klären	41
2.2 Die Projektziele	42
2.3 Projektumfeld und Stakeholder	46
2.3.1 Umfeldanalyse	46
2.3.2 Stakeholder-Analyse	47
2.4 Risiken und Chancen im Projekt	49
2.5 Der Projektstart-Workshop	52
<b>3 Phase 3: Projektplanung</b>	<b>57</b>
3.1 Phasenmodell auswählen	57
3.2 Projektstrukturplan erstellen (PSP)	61
3.2.1 Arbeitspakete beschreiben	63

3.3	Projektablaufe planen	65
3.3.1	Beziehung der Aufgaben zueinander klären	66
3.3.2	Den Ablaufplan grafisch darstellen	67
3.4	Dauer und Termine festlegen	69
3.5	Ressourcen planen	74
3.5.1	Ressourcenbedarf ermitteln	74
3.5.2	Aufwand schätzen	75
3.5.3	Kosten planen	77
<b>4</b>	<b>Phase 4: Projektsteuerung</b>	<b>83</b>
4.1	Projektcontrolling	83
4.2	Techniken der Projektdarstellung	85
4.2.1	Den Fertigstellungsgrad des Projekts ermitteln	85
4.2.2	Trend analysieren	87
4.3	Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen	89
4.4	Änderungsmanagement	91
4.5	Informieren, berichten	93
4.6	So präsentieren Sie Ihr Projekt	93
4.6.1	Was möchten Sie mit der Präsentation erreichen?	94
4.6.2	Die Geschäftsführung vom Projekt überzeugen	97
4.7	Konflikte in Projekten lösen	98
4.7.1	Mit Widerständen umgehen	99
4.7.2	Konflikte kooperativ regeln	99
4.7.3	Welche Werkzeuge der Konfliktbewältigung gibt es?	102
4.7.4	Wenn aus Konflikten eine Krise wird	104
<b>5</b>	<b>Phase 5: Projektabschluss</b>	<b>105</b>
5.1	Systematischer Projektabschluss	105
5.2	Projekterfahrungen nutzen	108
<b>Teil 2: Wissensträger – Rollen und Aufgabenverteilung im Projektmanagement</b>		<b>111</b>
<b>Einleitung: Welche Rollen gibt es in einem Projekt?</b>		<b>115</b>
1	<b>Der Projektleiter</b>	117
2	<b>Als Projektleiter das Projektteam formen</b>	121
3	<b>Der Projektcontroller</b>	125
4	<b>Der Projektauftraggeber</b>	127
5	<b>Das Projektteam</b>	129
6	<b>Das Expertenteam (Fachausschuss)</b>	131
7	<b>Das Steuerungsgremium</b>	133
8	<b>Der Lenkungsausschuss</b>	135

<b>Teil 3: Erfolgswissen: Chancen und Risiken erkennen und analysieren</b>	<b>137</b>
<b>    Einleitung</b>	<b>141</b>
<b>    1 Schritt 1: Risiken im Projekt identifizieren</b>	<b>147</b>
1.1 Klassifizierung von Projekten	147
1.2 Planung als Grundvoraussetzung	152
1.3 Arten von Risiken – erkennen und richtig reagieren	154
1.4 Risiken aus dem Umfeld - vorausschauend erkennen	156
1.5 Einzelne Risiken identifizieren	160
1.6 Kreativitätstechniken einsetzen	166
1.7 Fazit	172
<b>    2 Schritt 2: Risiken analysieren, bewerten und priorisieren</b>	<b>173</b>
2.1 Grundlegende Techniken der Analyse und Bewertung	173
2.2 Prioritäten richtig setzen	188
2.3 Wie Sie die Instrumente Risikoportfolio und Risikomatrix nutzen	190
2.4 Die Analysemethode von DeMarco/Lister	198
2.5 Fazit	202
<b>    3 Schritt 3: Kaufmännische und rechtliche Aspekte beachten</b>	<b>203</b>
3.1 Besonders relevante gesetzliche Vorschriften	203
3.2 Vorschriften aus der Rechnungslegung	211
3.3 Risikomanagement und Mitkalkulation	216
3.4 Fazit	220
<b>    4 Schritt 4: Maßnahmen planen, bewerten und vorbereiten</b>	<b>221</b>
4.1 Grundprogramme des Risikomanagements	223
4.2 Maßnahmenplanung im Projektprozess	225
4.3 Hilfen bei der Maßnahmensuche – die Kausalitätenkette	232
4.4 Mit begrenzt oder unbegrenzt verschiedenen Ausprägungen arbeiten	236
4.5 Die Wirkung von Maßnahmen mit verschiedenen Verfahren planen und bewerten	244
4.6 Maßnahmen, Termine und Prozesse integriert planen und managen	269
4.7 Fazit	273
<b>    5 Schritt 5: Maßnahmen auswählen und Erfahrungen sichern</b>	<b>275</b>
5.1 Projektübergreifende Aspekte	275
5.2 Risikomanagement und Controlling	278
5.3 Wie Sie Ihr Wissen bewahren: Erfahrungs-Management	282
5.4 Fazit	284

<b>6</b>	<b>Typische Risiken und Chancen in Projekten identifizieren</b>	<b>285</b>
6.1	Typische Risikofelder	285
6.1.1	Risikofeld Technik und technische Machbarkeit	285
6.1.2	Risikofeld Projektdurchführung, Hilfsmittel und Logistik	288
6.1.3	Risikofeld Verträge	290
6.1.4	Risikofeld Zulieferer, Subunternehmer	292
6.1.5	Risikofeld Personal/Organisation	293
6.1.6	Risikofeld Kommerzielles	294
6.1.7	Risikofeld projekexterne Bedingungen und Voraussetzungen	296
6.1.8	Risikofeld Auslandsgeschäft	297
6.2	Typische Chancenfelder	299
6.2.1	Chancenfeld Spezifikation und Technik	299
6.2.2	Chancenfeld Abwicklung des Projekts	301
<b>Teil 4: Methodenwissen</b>		<b>303</b>
<b>Einleitung</b>		<b>311</b>
<b>1</b>	<b>Methoden in der Phase der Projektinitialisierung</b>	<b>321</b>
1.1	Brainstorming	321
1.2	Brainwriting	328
1.3	Methode 6-3-5	332
1.4	Morphologie	337
1.5	SWOT-Analyse	343
<b>2</b>	<b>Methoden in der Phase der Projektdefinition</b>	<b>349</b>
2.1	ABC-Analyse	349
2.2	Balanced Scorecard	357
2.3	Entscheidungsbaum	362
2.4	Interdependenzanalyse	367
2.5	Kosten-Nutzen-Analyse	373
2.6	Kosten-Wirksamkeits-Analyse	378
2.7	Nutzwertanalyse	384
2.8	Paarweiser Vergleich	395
2.9	Stakeholderanalyse	401
2.10	Verantwortlichkeitsmatrix	408
<b>3</b>	<b>Methoden der Projektplanung</b>	<b>413</b>
3.1	Analogiemethode	413
3.2	Delphi-Methode	416
3.3	Kommunikationsplanung	423
3.4	Mitarbeiterplanung	427

3.5	Netzplantechnik	431
3.6	Parametrische Schätzung	435
3.7	Staggering	439
3.8	Strukturplanung Bottom-up	442
3.9	Strukturplanung Top-down	448
3.10	Terminierung	452
3.11	Wirkungsmatrix	458
<b>4</b>	<b>Methoden der Projektsteuerung</b>	<b>467</b>
4.1	Aufwandstrendanalyse	467
4.2	Earned-Value-Analyse	472
4.3	Fehlerbaumanalyse	480
4.4	Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse	488
4.5	Leistungsbewertung	496
4.6	Meilensteintrendanalyse	501
4.7	OLAP (Online Analytical Processing)	504
4.8	Projektpuffer-Verfahren	511
4.9	Relevanzbaum	514
4.10	Ursache-Wirkungs-Diagramm	518
4.11	Wikis	522
4.12	SCRUM	526
<b>5</b>	<b>Methoden des Projektab schlusses</b>	<b>533</b>
5.1	Übergabe des Projektergebnisses	534
5.2	Produkt-/Projektübergabe – Produkt-/Projektübernahme	540
5.3	Projektab schluss planen	543
5.4	„Die Zeit nach dem Projekt“	547
5.5	Projektabrechnung	548
5.6	Projektwissen sichern	553
5.7	Projektauflösung	563
<b>Teil 5: Wissen teilen: Berichten und präsentieren</b>		<b>569</b>
<b>Einleitung</b>		<b>573</b>
Fünf Elemente des Projektberichtswesens		573
Übersicht über die Berichtsarten		578
Übersicht über die Musterberichte		579
<b>1</b>	<b>Organisation des Berichtswesens</b>	<b>581</b>
1.1	Der Informationsfluss im Projekt	581
1.2	Wider den Berichtswildwuchs: der Berichtsplan	583
1.3	Projekte steuern: der richtige Bericht zum richtigen Zeitpunkt	585

<b>2</b>	<b>Berichts- und Präsentationstypen</b>	<b>587</b>
2.1	Zeitorientierte Projektberichte: regelmäßig Fortschritte dokumentieren	587
2.1.1	Initialisierungsphase: ein Vorhaben wird zum Projekt	588
2.1.2	Definitionsphase: Stakeholder proaktiv informieren und motivieren	588
2.1.3	Planungsphase: Erste Ergebnisse zusammenfassen	589
2.1.4	Realisierungsphase: Diskrepanzen zwischen Plan und Realität aufdecken	589
2.1.5	Abschlussphase: Erreichte und offene Ziele benennen	590
2.2	Ereignisorientierte Projektberichte: Meilensteine und Änderungen	591
2.2.1	Initialisierungs- und Definitionsphase: Überblick von Anfang an per Projektsteckbrief	592
2.2.2	Planungsphase: Blitzlicht auf den voraussichtlichen Projektverlauf mit allen Risiken	592
2.2.3	Realisierungsphase: Zwischenabnahmen und Kostenkontrolle	593
2.2.4	Abschlussphase: Ergebnisse analysieren und lernen für das nächste Projekt	594
2.3	Entscheidungsvorlagen: kurz und präzise	594
<b>3</b>	<b>Musterberichte für alle Beispielprojekte</b>	<b>595</b>
3.1	Musterberichte für die Projektinitialisierung und -definition	595
3.1.1	Meilensteinbericht in der Produktentwicklung (Automotive)	595
3.1.2	Sofortbericht in der Grundlagenforschung (Nanotechnologie)	599
3.1.3	Entscheidungsvorlage im Controlling-Projekt (Maschinenbau)	603
3.2	Musterberichte für die Projektplanung	608
3.2.1	Meilensteinbericht im Organisationsprojekt (Eventmanagement)	608
3.2.2	Phasenabnahme im Messeprojekt (Schreibwarenbranche)	612
3.3	Musterberichte für die Projektsteuerung	617
3.3.1	Meilensteinabnahme im Kundenprojekt (Anlagenbau)	617
3.3.2	Sofortbericht im Kundenprojekt (IT Branche)	621
3.4	Musterberichte für den Projektabschluss	627
3.4.1	Statusbericht im Kundenprojekt (Maschinenbau)	627
3.4.2	Projektabschlussbericht in der Produktentwicklung (Konsumgüter)	630
<b>4</b>	<b>Projektarchivierung</b>	<b>635</b>
4.1	Was ist Projektarchivierung und warum ist sie wichtig?	635
4.2	Zehn goldene Regeln zur Projektarchivierung	636
<b>Teil 6: Glossar, Abkürzungen und Literaturverzeichnis</b>		<b>639</b>
<b>Glossar</b>		<b>643</b>
<b>Abkürzungen</b>		<b>649</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>653</b>
<b>Die Autoren</b>		<b>659</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>661</b>