

HANSER

Angela Hemmrich
Horst Harrant

Projektmanagement

In 7 Schritten zum Erfolg

4. Auflage

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Thomas Gerhardy
Umschlaggestaltung: Parzhuber und Partner GmbH, München
Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

ISBN 978-3-446-44620-5
E-Book ISBN 978-3-446-44733-2

Verwendete Schriften: SourceSansPro und SourceCodePro ([Lizenz](#))
CSS-Version: 1.0

Inhalt

Titelei

Impressum

Inhalt

1 Einleitung

2 Grundlagen des Projektmanagements

2.1 Projektdefinition

WORUM GEHT ES?

Was ist Projektmanagement?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

2.2 Stakeholder und Projektziele

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

2.2.1 Zieldefinition

2.2.2 Erfassen von Projektzielen

2.2.3 Zielpriorisierung und Selbstmanagement

3 Projektablauf und Organisation

3.1 Projektablauf

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

3.2 Projektorganisation und Umfeld

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

3.2.1 Organisationsformen

3.2.2 Projektorganisationen zusammenstellen

4 Projektinitialisierung

4.1 Projektstart

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

4.1.1 Projektauftrag

4.1.2 Projekthandbuch (Projektmanagementplan)

4.1.3 Projektübersicht (Systemstruktur)

4.1.4 Projekteröffnungsbesprechung

4.1.5 SWOT-Analyse

4.2 Projektanforderungen

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

4.2.1 Anforderungskatalog

4.3 Projektstrukturierung

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

4.3.1 Objektorientierter Strukturplan

4.3.2 Funktionsorientierter Strukturplan

4.3.3 Phasenorientierter Strukturplan

4.3.4 Gemischtorientierter Strukturplan

4.3.5 Der Weg zum Projektstrukturplan

4.3.6 Arbeitspakete

4.3.7 Methoden zur Aufwandschätzung

5 Führung im Projekt

5.1 Die Rolle des Projektleiters

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

5.1.1 Führungsstile

5.1.2 Vorgesetzter versus Führungskraft

5.2 Kommunikation im Projektteam

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

5.2.1 Wie kommt ein Team zu Spielregeln?

5.2.2 Feedback

5.3 Teamentwicklung und Zusammenarbeit

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

5.3.1 Teamentwicklungsprozess

5.3.2 Orientierungsphase (Forming)

5.3.3 Auseinandersetzungsphase (Storming)

5.3.4 Organisationsphase (Norming)

5.3.5 Produktivitätsphase (Performing)

5.4 Virtuelle Teams

5.4.1.1 WORUM GEHT ES?

5.4.1.2 WAS BRINGT ES?

5.4.1.3 WIE GEHE ICH VOR?

5.5 Konfliktmanagement

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

5.5.1 Konfliktstile

5.5.2 Konflikte bewältigen

6 Projektplanung

6.1 Zeit-, Ressourcen-, Kosten- und Cashflow-Planung

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

6.1.1 Netzplantechnik

6.1.2 Wesentliche Begriffe der Netzplantechnik

6.1.3 Terminplanung

6.1.4 Ressourcenplanung

6.1.5 Kosten-/Cashflow-Planung

6.2 Risiko- und Chancenmanagement

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

6.2.1 Typische Projektrisiken

6.2.2 Vorgehen zur Risikoanalyse

6.2.3 Maßnahmen zur Risikovermeidung und Schadensbegrenzung

7 Projektrealisierung

7.1 Projektcontrolling

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

7.1.1 Termincontrolling

7.1.2 Kostencontrolling

7.1.3 Earned-Value-Analyse

7.1.4 Risikocontrolling

7.2 Claim Management

7.3 Projektbesprechungen und Berichtswesen

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

7.3.1 Projektbesprechungen

7.3.2 Berichterstattung

7.3.3 Informationsfluss im Projekt

8 Projektabschluss

WORUM GEHT ES?

WAS BRINGT ES?

WIE GEHE ICH VOR?

8.1 Das Projekt abschließen

8.2 Das Projektabschlussgespräch/Lessons Learned

8.3 Abschlussbericht

Literatur

1 Einleitung

Projektmanagement ist eine der interessantesten und herausforderndsten Aufgaben im beruflichen Umfeld.

Warum? Es gibt kaum eine andere Tätigkeit, die so vielseitig ist und so hohe Anforderungen an die fachlichen, die methodischen aber auch die sozialen Kompetenzen stellt. Projektleitung bedeutet den Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, z. B. Kunden, Vorgesetzten, Projektmitarbeitern, firmeninternen Abteilungen, Lieferanten, Behörden. Diese Kombination und die „Einmaligkeit“ von Projekten in ihrer Gesamtheit verhindern das Abgleiten in Routinetätigkeiten und garantieren eine Vielzahl von interessanten Aufgaben. Jeder Tag im Projekt ist einzigartig und mit immer neuen Aufgaben, Herausforderungen, Risiken, Chancen und Überraschungen versehen. Deshalb sind die Autoren der Meinung:

Projektmanager ist der schönste Beruf der Welt!

Erfolgreiche Projekte sind heute für viele Firmen von größter Bedeutung. Effektives und effizientes Projektmanagement ist daher einer der maßgeblichen Faktoren für den geschäftlichen Erfolg und aus der heutigen Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. Ein Großteil der immer komplexer werdenden Aufgaben in Unternehmen werden heute im Rahmen von Projekten abgewickelt, so dass sich Projektmanagement weltweit zu einer der wichtigsten Methoden zur Geschäftssteuerung entwickelt hat. Darüber hinaus werden Veränderungen im Unternehmen oftmals in Projekten durchgeführt, so dass sich die Umsetzung dieser Veränderungen ohne den Einsatz effizienter und moderner Projektmanagement-Methoden denkbar schwierig gestaltet. Nähere Informationen hierzu finden Sie im Band „Change Management“ der Pocket Power-Reihe.

Projektmanagement ist keine Methode im eigentlichen Sinn des Wortes, sondern eine Aneinanderreihung von unterschiedlichen und aufeinander abgestimmten Prozessen und Verhaltensweisen sowohl im methodischen als auch im verhaltenspsychologischen Bereich. Erst in der ganzheitlichen Beherrschung des Projektmanagements liegt der Schlüssel zum Projekterfolg und damit zum geschäftlichen Erfolg Ihres Unternehmens.

Dieses Buch soll Sie dahingehend unterstützen, Ihre Projektarbeit effizienter zu gestalten und Ihre Projekte in dem vereinbarten Zeit- und Kostenrahmen abzuwickeln. Es beschreibt die wesentlichen Methoden, Prozesse, Verhaltensweisen und Tools, die zur erfolgreichen Abwicklung von Projekten erforderlich sind. Entscheidend hierfür ist die Anwendung der Methoden in der Praxis. Entsprechende Hilfestellungen in Form von Beispielen, Checklisten, Templates und Verfahrensweisen sind in diesem Handbuch enthalten.

Besonderen Wert haben wir auf die Verknüpfung der fachlich-methodischen Verfahren mit den verhaltensorientierten Aspekten in Projekten gelegt. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass Projekte von Menschen abgewickelt werden, d. h. dass der Faktor Mensch ebenso wie die Methodik zum Projekterfolg beitragen. Erst durch das Zusammenspiel der relevanten Planungs- und Controllingmethoden mit den „Soft Facts“ wie Kommunikation, Teamentwicklung, Führung und Konfliktmanagement kann ein Projekt erfolgreich abgewickelt werden.

Wir haben das Buch nach dem Kapitel „Grundlagen des Projektmanagements“ in die Phasen „Projektablauf und Organisation“, „Projektinitialisierung“, „Führung im Projekt“, „Projektplanung“, „Projektrealisierung“ sowie „Projektabschluss“ eingeteilt. Die einzelnen Methoden und Vorgehensweisen sind diesen Phasen zugeordnet, so dass insgesamt ein logischer Projektablauf abgebildet wird. Wichtig dabei ist, dass Projektmanagement ein iterativer Prozess ist und sich die Methoden wie z. B. Projektplanung oder Risikomanagement durch die Projektphasen durchziehen und im Rahmen des Projektcontrollings regelmäßig detailliert und optimiert werden.

Zum Zweck des einfacheren Lesens dieses Buches ist bei Rollen- und Funktionsbezeichnungen nur die männliche Form gewählt. Mit den personenbezogenen Bezeichnungen ist somit immer sowohl die weibliche als auch die männliche Form zu verstehen.

Die einzelnen Kapitel bestehen aus den Unterpunkten „Worum geht es?“, „Was bringt es?“ und „Wie gehe ich vor?“. Wenn relevant, sind die Voraussetzungen für den Einsatz der beschriebenen Methodik aufgeführt, d. h. „Welche Eingangsgrößen müssen erfüllt sein, damit Sie diese Methode sinnvoll einsetzen können?“

Daneben sind praktische Tipps und Hürden enthalten. Folgende Symbole weisen Sie darauf hin:



Tipps

Hürden und Stolpersteine

Beispiele

2 Grundlagen des Projektmanagements

In diesem Kapitel sind die Begriffe und Definitionen im Projektmanagement erläutert sowie eine Methode zur Definition der Projektziele beschrieben.

2.1 Projektdefinition

WORUM GEHT ES?

Wenn die nachfolgend aufgeführten Kriterien erfüllt sind, sollten Sie ein Vorhaben formal als Projekt definieren und somit die entsprechenden Projektmanagementmethoden und Prozesse zur Anwendung bringen.