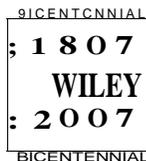


Marijan Kosel und Jürgen Weißenrieder

Projekte sicher managen

*Mit sozialer Kompetenz
die Ziele erreichen*

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort 9

Vorwort 11

1 Einleitung 15

2 Grundlagen des Projektmanagements *ig*

- 2.1 Wann macht ein Projekt überhaupt Sinn? *ig*
- 2.2 Was ist Projektmanagement? 22
- 2.3 Wie kommen Projekte eigentlich zustande? 22
- 2.4 Organisationsformen von Projekten 22
 - 2.4.1 Einfluss-Projektmanagement 2j
 - 2.4.2 Matrix-Projektmanagement 24
 - 2.4.3 Reines Projektmanagement 24
 - 2.4.4 Bereichsbezogenes Projektmanagement 25
- 2.5 Projektbeteiligte 25
 - 2.5.1 Der Auftraggeber 23
 - 2.5.2 Das Lenkungsteam 26
 - 2.5.3 Der Projektleiter 27
 - 2.5.4 Die Projektmitarbeiter 28
 - 2.5.5 Die Linienvorgesetzten 2\$
 - 2.5.6 Sonstige Projektbeteiligte 28
- 2.6 Die Projektorganisation 2g
- 2.7 Die Projektphasen 2g
- 2.8 Die Projektplanung jo
- 2.9 Der Projektentstehungsprozess - von der Idee zum Projektabschluss 32

3 Unteranehmenskultur und Projektmanagement 35

- 3.1 Teilaspekte der Unternehmenskultur 36
- 3.2 Die pathologische Unternehmenskultur 41

5

Inhaltsverzeichnis

- 3.3 Implizite Regeln - die ungeschriebenen Gesetze 44
- 3.4 Welche Unternehmenskultur fördert Projektmanagement? 47
- 3.5 Projektmanagement im schwierigen Unternehmensumfeld 49
- 3.6 Das Zusammenspiel von Projekt und Linie - Kampf der Kulturen? 50
- 3.7 Wie kann Projektmanagement die Unternehmenskultur positiv beeinflussen? 52

4 Woran Projekte wirklich scheitern 57

- 4.1 Beispiel 1: Das »spontane Projekt« 58
- 4.2 Beispiel 2: Wenn Projekte mit »Soda-Personal« bearbeitet werden 60
- 4.3 Beispiel 3: Wenn das Unternehmen unter »Projektitis« leidet 61
- 4.4 Beispiel 4: Böykottierung durch die Linie 62
- 4.5 Beispiel 5: Die falschen Projektmitarbeiter 63
- 4.6 Projektblockaden und deren originäre Ursachen 64
- 4.7 Anzeichen für Projektboykott 70
- 4.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements 72

5 Erfolgsfaktor Projekteffektivität - die richtigen Projekte auswählen 75

- 5.1 Die Projekt- und Vorhabenliste 77
- 5.2 Die Nutzen-/Aufwandsbetrachtung 78
- 5.3 Einbindung der strategischen Projekte in das Zielsystem des Unternehmens 81

6 Erfolgsfaktor Projektbeteiligte — das richtige Rollenverständnis 85

- 6.1 Der Auftraggeber 85
 - 6.1.1 Das richtige Rollenverständnis und Aufgaben des Auftraggebers 85
 - 6.1.2 Meilensteine als wichtiges Führungsinstrument des Auftraggebers 90
- 6.2 Das Lenkungsteam 91
 - 6.2.1 Das Lenkungsteam als oberstes Entscheidungsgremium im Projekt 91
 - 6.2.2 Das Lenkungsteam als Bindeglied zwischen Projekt und Linie 93
- 6.3 Die Linienvorgesetzten 94
- 6.4. Der Projektleiter 97

- 6.5. Die Projektmitarbeiter 97
- 6.6 Die richtige Größe des Projektteams *gg*
- 6.7 Die richtige Projektorganisation 300
- 6.8. Die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten 101

- 7 Erfolgsfaktor Projekteffizienz - Projekte richtig angehen 10**
- 7.1 Die Auftragsklärung ' 107
 - 7.1.1 Das Zielkreuz der Projektarbeit 109
 - 7.1.2 Die Projektskizze 110
 - 7.1.3 Der Projektleitfaden/das Projekthandbuch 112
 - 7.1.4 Der Auftragsklärungsworkshop 114
 - 7.1.5 Die erforderlichen Ressourcen 115
 - 7.1.6 Der Projektstrukturplan 115
- 7.2 Der richtige Projektstart 117
 - 7.2.1 Die Auftaktsitzung 117
 - 7.2.2 Der Auftaktworkshop (Kick-off) 119
- 7.3 Die Projektplanung 124
 - 7.3.1 Die Ablauf- und Terminplanung 125
 - 7.3.2 Die Meilensteinplanung 127
 - 7.3.3 Die Ressourcen- und Kostenplanung 12g
- 7.4 Die regelmäßige Kommunikation mit dem Lenkungssteam 130
- 7.5 Der richtige Projektabschluss - aus den Erfahrungen lernen 132
 - 7.5.1 Der formale Projektabschluss 132
 - 7.5.2 Die Projektevaluation 134

8 Erfolgsfaktor Projektleitung — Führungsverhalten und Instrumente 137

- 8.1 Die Erwartungen an den Projektleiter und dessen Verantwortung 137
- 8.2 Das richtige Führungs- und Rollenverständnis des Projektleiters 140
- 8.3 Die Aufgaben des Projektleiters 147
- 8.4 Die Auswahl des richtigen Projektleiters 152
- 8.5 Die Führungsinstrumente des Projektleiters 156
 - 8.5.1 Die Projektbesprechungen -157
 - 8.5.2 Die Projektmanagementinstrumente als Führungsinstrumente 159
- 8.6 Die Zusammenarbeit im Team 163
 - 8.6.1 Merkmale guter Projektteams 164
 - 8.6.2 Teambildung und -entwicklung 163

8.7	Der Umgang des Projektleiters mit pathologischer Unternehmenskultur	167
8.8	Der Projektmanagement-Check für Projektleiter	170
9	Gelebtes Projektmanagement — wie Sie sicherstellen, dass Ihr Projektmanagement auch gelebt wird	175
9.1	Prozessorientiertes Vorgehen - gelebtes Projektmanagement als Projekt	178
9.2	Analyse und Diagnose	180
9.3	Commitment des Managementteams	181
9.4	Beschreibung des Grobkonzepts und der Mindeststandards	182
9.5	Einsicht bei allen Führungskräften erzeugen	183
9.6	Alle laufenden Projekte nochmals auf den Prüfstand	184
9.7	Einen Projektmanagementverantwortlichen installieren	186
9.8	Alle Projektleiter ausbilden	187
9.9	Regelmäßige Projektreviews durchführen	188
9.10	Leistungsbeurteilung für Projektmitarbeiter	<i>igo</i>
10	Zu guter Letzt	293
	Anlagen	295
	Literaturverzeichnis	20^
	Anmerkungen	20g
	Stichwortverzeichnis	223