

# **Projekt-Management**

## **Der Leitfaden der Stiftung BWI zu Teamführung und Methodik**

**7. Auflage korrigiert von**

Urs Witschi  
Jürg Küster  
Robert Lippmann  
Alphons Schmie!  
Emil Schneider  
Roger Wüst

Pädagogische Hochschule  
Mediathek Stella Maris  
Müller-Friedberg-Strasse 34  
9400 Rorschach

<b>1</b>	<b>Projektmanagement im Überblick</b>	<b>1</b>
1.1	Warum Projektmanagement?	1
1.2	Was ist Projektmanagement?	1
1.3	Projektmanagement und seine theoretischen Fundamente	2
1.4	Vorgehensprinzipien	4
1.4.1	Vom Groben zum Detail	4
1.4.2	Variantenbildung	4
1.5	Das Phasenkonzept	4
1.5.1	Der Projektanstoss	6
1.5.2	Das Vorprojekt (Vorstudie)	6
1.5.3	Das Hauptprojekt (Hauptstudie)	7
1.5.4	Das Detailprojekt (Detailstudie)	7
1.5.5	Systembau und Tests	7
1.5.6	Die Systemeinführung des Projektes	7
1.5.7	Der Abschluss des Projektes	8
1.6	Andere Vorgehensmodelle	9
1.6.1	Das Prototyping	9
1.6.2	Das Versionenkonzept	9
1.6.3	Simultaneous Engineering	10
1.6.4	Organisationsentwicklung	11
1.7	Was sind Projekte?	11
1.8	Projektportfolio	12
1.9	Projektarten	13
<b>2</b>	<b>Projektorganisation</b>	<b>1</b>
2.1	Linien- und Projektorganisation in der Unternehmung	1
2.2	Kompetenz der Projektorganisation	2
2.3	Die grundsätzlichen Projekt-Organisationsformen	2
2.3.1	Die Projektkoordination	2
2.3.2	Die reine Projektorganisation	3
2.3.3	Die Matrix-Projektorganisation	4
2.4	Die Projektfunktionen und -rollen	6
2.4.1	Projektinvolvierte Rollen und Organe	6
2.5	Kompetenzregelung	8
2.6	Hinweise zur Bildung der Projektorganisation	9
2.7	Multiprojektstruktur	10
2.8	Auftraggeber und Projektleiter im Projektmanagement	11
2.8.1	Die Aufgaben des Auftraggebers	11
2.8.2	Die Aufgaben des Projektleiters	12
2.8.3	Der ideale Projektleiter: Spezialist oder Führungsperson?	13
<b>3</b>	<b>Ablaufplanung</b>	<b>1</b>
3.1	Projektauftrag erstellen	1
3.2	Projektorganisation festlegen	3
3.3	Projektteams bilden	3
3.4	Projektstart durchführen	4
3.5	Ziele vereinbaren	4
3.6	Lösungskonzept erarbeiten	4
3.7	Grobplanung	4
3.7.1	Projektstrukturierung und Projektübersicht	5
3.8	Detailplanung	6
3.8.1	Tätigkeitsliste	9
3.8.2	Arbeitspaketstruktur	10

3.8.3	Aufwandschätzung	11
3.8.4	Terminierung	13
3.8.5	Ressourceneinsatzplanung	15
3.8.6	Multiprojektplanung	17
3.8.7	Kostenplanung	19
3.9	Qualitätsplanung	21
3.10	Risikoanalyse	22
3.10.1	Machbarkeitsstudie	23
3.10.2	Risikoanalyse	23
3.10.3	Umgang mit Veränderungen	25
<b>4</b>	<b>Projektkontrolle und Projektsteuerung</b>	<b>1</b>
4.1	Sinn, Zweck und Voraussetzungen	1
4.2	Erfassungsmöglichkeiten	1
4.3	Überprüfung und Aktualisierung	3
4.4	Projektänderungs- und -Steuerungsmöglichkeiten	3
4.4.1	Projektsteuerungsmöglichkeiten	4
4.4.2	Der Projektabschluss	6
4.5	Konfigurationsmanagement	7
<b>5</b>	<b>Arbeitstechnik</b>	<b>1</b>
5.1	Methoden der Problemlösung	1
5.1.1	Allgemeines zu Zielen	2
5.1.2	Situationsanalyse	3
5.1.3	Ursachenanalyse (Fischgrat-Methode)	5
5.1.4	Zielformulierung	5
5.1.5	Lösungssynthese	8
5.1.6	Lösungsanalyse	13
5.1.7	Lösungsbewertung und Entscheid	13
5.2	Sitzungstechnik	15
5.2.1	Sitzungsvorbereitung	15
5.2.2	Sitzungsdurchführung	15
5.2.3	Sitzungsauswertung	17
5.2.4	Sitzungshilfsmittel	17
5.3	Moderation	17
5.3.1	Die Aufgaben des Moderators	19
5.3.2	Fachmoderation versus Prozessmoderation	19
5.4	Visualisierung	19
5.5	Zeitmanagement	21
5.5.1	ABC-Analyse	22
<b>6</b>	<b>Projekte führen und leiten</b>	<b>1</b>
6.1	Führung – was ist das?	1
6.2	Führungsorganisation im Unternehmen	2
6.2.1	Führungsorganisation im Projekt	3
6.3	Aspekte von Teamarbeit im Projekt	5
6.3.1	Entwicklungsphasen von Gruppen	6
6.3.2	Kriterien für die Projektteamzusammensetzung	9
6.3.3	Teamführung im Projekt – eine Serviceleistung	11
6.4	Zusammenarbeit im Team – besser verstehen und fördern können	13
6.4.1	Teamarbeit findet auf einer Sach- und einer Beziehungsebene statt	13
6.4.2	Rollen und Funktionen im Projektteam	14
6.4.3	Vereinbarungen für die Arbeit im Team	15
6.4.4	Den Umgang mit Feedback lernen	16
6.5	Leiten von Projektteams	18
6.5.1	Die verschiedenen Aufgaben der Projektleitung	18

6.5.2	Zum Führungsstil in Projekten	20
6.5.3	Durch Selbststeuerung zu mehr Flexibilität	21
6.5.4	Klare Grenzen können Freiräume schaffen	21
6.5.5	Führen durch Delegation	22
6.6	Vom Projektstart zum Projektabschluss	23
6.6.1	Projektstart: Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe muss entwickelt werden	24
6.6.2	Können Vorurteile abgebaut werden?	26
6.6.3	Schlusspunkt (Kick-out) im Projekt	26
6.7	Die Prozesskontrolle	27
6.8	Projektmanagement heisst auch Beziehungsmanagement	28
6.8.1	Projektvernetzungen analysieren	29
6.8.2	Auftraggeber ins Projekt einbinden	29
6.8.3	Beziehungen zwischen Benutzern, Betroffenen und Projektteam	30
6.9	Motivation im Projektteam	30
6.9.1	Bedürfnis nach sinnerfülltem Tun	31
6.9.2	Bedürfnis nach Entwicklungsmöglichkeiten	31
6.9.3	Bedürfnis nach Zugehörigkeit	32
6.9.4	Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung	32
6.9.5	Wunsch nach materieller Existenzsicherung	33
<b>7</b>	<b>Umgang mit Konflikt und Widerstand</b>	<b>1</b>
7.1	Was sind Konflikte?	1
7.2	Konfliktmodell	2
7.3	Konfliktverhalten	3
7.3.1	Warum es in einem Projekt immer Konflikte gibt	4
7.3.2	Konflikte haben auch positive Seiten	4
7.3.3	Konflikte schränken unsere Wahrnehmung, unser Denken und unser Verhalten ein	5
7.4	Sechs Regeln im Umgang mit Konfliktsituationen	6
7.4.1	Je früher, desto besser	6
7.4.2	Die Beteiligten miteinbeziehen, Unbeteiligte ausschalten	6
7.4.3	Streitpunkte und Interessenlage klären	7
7.4.4	Gewinner statt Verlierer produzieren	7
7.4.5	Ein Unparteiischer kann Hilfe bieten	8
7.4.6	Nicht alle Konflikte lassen sich lösen	8
7.5	Verhalten im Konfliktgespräch	8
7.6	Strategien zur Konfliktbewältigung	10
7.6.1	Konfliktbearbeitung als Führungsaufgabe	10
7.7	Umgang mit Widerstand	13
7.7.1	Entstehung von Widerstand	13
7.7.2	Formen des Widerstandes	14
7.7.3	Mit Widerständen umgehen	14
7.8	Phasen von Veränderungsprozessen	17
<b>8</b>	<b>Projektinformationssystem</b>	<b>1</b>
8.1	Ein Informationskonzept	2
8.2	Grundsätze der Projektinformation	3
8.3	Projektdokumentation	3
8.4	Von der Information zur Kommunikation	4
8.5	Projektmarketing	5
<b>9</b>	<b>EDV-Unterstützung und Wirtschaftlichkeitsbeurteilung</b>	<b>1</b>
9.1	EDV-Unterstützung	1
9.1.1	Qualitätsmethodik	1
9.1.2	Vorgehensmethodik (Planung)	1
9.1.3	Projektmethodik (Steuerung)	2
9.1.4	Verwaltungsmethodik	2

9.2	EDV-Werkzeugeinsatz	2
9.2.1	Integriertes Projektmanagement	3
9.2.2	Textverarbeitung	4
9.2.3	Dokumentenverwaltung	4
9.2.4	Tabellenkalkulation	4
9.2.5	Grafik/Präsentation	5
9.2.6	Kalenderverwaltung	5
9.2.7	Datenbankverwaltung	5
9.2.8	Elektronische Post	5
9.2.9	Leistungserfassung und -abrechnung	5
9.2.10	Priorisierung von Projekten	5
9.2.11	Welche Vor- und Nachteile entstehen daraus?	6
9.2.12	Vorgehen beim EDV-Einsatz im Projektmanagement	6
9.3	Die Beurteilung von Projekten	8
9.3.1	Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Projekten	9
9.3.2	Sensitivitätsanalyse/Simulation/Risikoanalyse	11
<b>10</b>	<b>Autorenportraits</b>	1
<b>11</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	1
<b>12</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	1