

II. Buchaufbau

Der Aufbau des Buches orientiert sich an der Hauptabbildung des Projektmanagement-Systems und gliedert sich in fünf Teile. Die Einleitung zu Teil 1 hilft, das Buch effizient durchzuarbeiten.

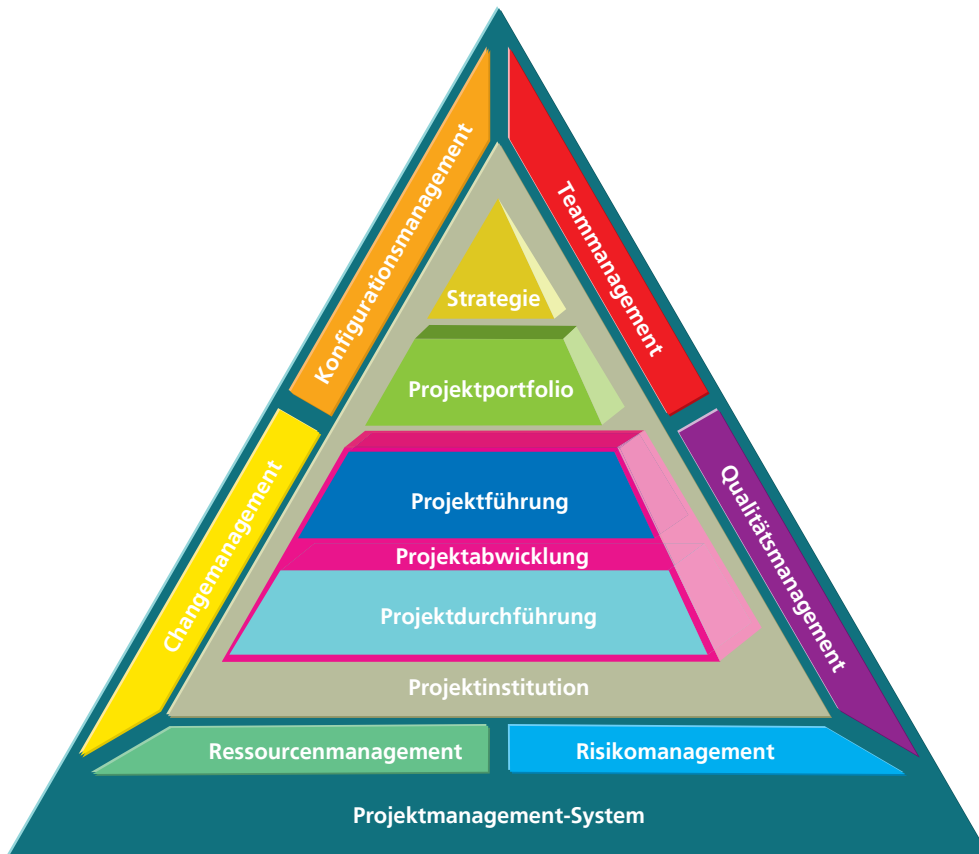


Abb. II.01: Das Projektmanagement-System

Aus der Abbildung II.01 ist ersichtlich, dass das PM-System aus mehreren Elementen besteht, dessen Zentrum eine Pyramide bildet. Das PM-System als Ganzes und die dazu notwendigen theoretischen Grundlagen werden im zweiten Teil dieses Buches beschrieben. Die Beschreibung der hierarchischen Ebenen (Projektportfolio und Projektentwicklung, bzw. Projektführung und Projektdurchführung) sowie der dahinterstehenden notwendigen Organisation (Projektinstitution) erfolgt im dritten Teil des Buches. Im vierten Teil wird auf die weiteren PM-Systemelemente (Teammanagement, Qualitätsmanagement etc.) eingegangen, die jeweils mit Bezug zur analogen Unternehmensdisziplin zu verstehen sind. Im fünften Teil, dem „Anhang“, werden die wichtigsten Techniken, Qualitätsmanagement-Modelle und Lieferobjekte des Projektmanagements aufgeführt.

Die einzelnen Elemente des PM-Systems (bzw. Kapitel) werden im Folgenden kurz beschrieben, damit der Leser einen Überblick über das ganze PM-System (bzw. Buch) erhält.

Kapitel 1 „Projektmanagement-System“

In diesem Kapitel wird das gesamte Projektmanagement-System überblicksmässig beschrieben. Es wird dabei ausführlich auf die Begriffe „Projekt“ und „System“ eingegangen. Auf diesen Begriffen aufbauend, werden die Basiselemente des Projektmanagement-Systems beschrieben. Hier wird unter anderem auf die Bedeutung und die Zusammenhänge der Strategie, des Projektportfolios und der Projektabwicklung eingegangen.

Kapitel 2 „Projektinstitution“

Jedes Projekt benötigt projekteigene Führungsstrukturen. Dabei bildet die Projektinstitution den sogenannten flexiblen und effizienten strukturellen Ordnungsrahmen, der alle Elemente des PM-Systems betrifft bzw. verbindet. In diesem Kapitel werden nicht nur die in der Praxis oftmals in direkte Verbindung gebrachten organisatorischen Aufbaustrukturen, sondern auch die institutionellen Werte des Informations-, Kommunikations- und Dokumentationssystems erläutert.

Kapitel 3 „Projektportfolio“

Um in einem Unternehmen oder in einer grösseren Abteilung alle Projekte aus einer Gesamtsicht zu managen, wird das Projektportfolio (oder Multiprojektting) eingesetzt. Ohne diesen über alle Projekte erstellten Überbau besteht die Gefahr, dass zwar jedes einzelne Projekt in sich seinen Wert erfüllt, sich aber nicht die gewünschte unternehmensweite Wirkung hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Strategiebeitrag etc. entfaltet. Das für das Projektportfolio zuständige Projektportfolio-Board bedient somit das „Gaspedal“ und die „Bremse“ des Projektmanagement-Systems respektive sorgt für die im Unternehmen stattfindende Innovation und Wandlung.

Kapitel 4 „Projektführung“

Projekte starten, Projekte planen, Projekte steuern und kontrollieren sowie Projekte abschliessen: Das alles gehört zur Projektführung. Insbesondere das Planen sowie das projektinterne Controlling (Steuern und Kontrollieren) sind Aufgaben, die bis zum Projektabschluss je nach Projektumfang periodisch oder fortlaufend gemacht werden müssen. Sie stellen somit keine einmaligen Tätigkeiten dar. Es ist vorwiegend der Projektleiter, der diese Managementtätigkeiten wahrnimmt. Das Element Projektführung im PM-System hat das Ziel, dass ein Projekt geplant und kontrolliert abgewickelt wird.

Kapitel 5 „Projektdurchführung“

Die Projektdurchführung hat die Aufgabe, das Projekt konkret umzusetzen, und beginnt (wie die Projektführung) beim Projektstart. Einerseits ist der Projektstart sehr stark von Führungsaufgaben geprägt, andererseits müssen aber bereits beim Start schon konkrete Durchführungsaufgaben von den Projektmitarbeitern wahrgenommen werden. Dieses Zusammenspiel von Projektführung und Projektdurchführung erstreckt sich über die ganze Projektabwicklung. Um dieses Zusammenwirken zu unterstützen, sind die Projektarbeiten methodisch gestützt und in Phasen gruppiert.

Kapitel 6 „Teammanagement“

Erfolgreiches Arbeiten in Teams verlangt auf der psychologischen und der soziologischen Ebene ein professionelles Handeln. Dies betrifft nicht nur die Bildung und Führung eines Teams, sondern auch dessen Auflösung. Ein Projektleiter muss unter anderem die Fähigkeit besitzen, die Stärken des Teams und der einzelnen Teammitglieder zu erkennen und diese gezielt einzusetzen. Das team- und leistungsfördernde Arbeiten mit den Mitarbeitern und Beteiligten wird als Teammanagement bezeichnet.

Kapitel 7 „Qualitätsmanagement“

Das Projektmanagement-System enthält in all seinen Elementen einzelne (zum Teil sehr kleine) Qualitätswerte. Werden diese Werte aggregiert und wird das Ergebnis isoliert betrachtet, sieht man die Projektabwicklung durch die „QM-Brille“. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist, Fehlleistungen möglichst zu verhindern und jede Qualitätsabweichung in einem Projekt rasch zu erkennen und durch geeignete Massnahmen zu beseitigen, sodass die Qualitätsvorgaben erfüllt werden.

Kapitel 8 „Risikomanagement“

Das Risikomanagement gilt im Projektmanagement-System als wichtiges Element. Mit dieser Führungsdisziplin werden die Risiken für ein Vorhaben vor und während des Projekts qualifiziert, quantifiziert und gemanagt. Ziel des Risikomanagements ist es, neben dem Identifizieren, Analysieren, Vorsorgen und Beseitigen von möglichen Gefahren auch die Faktoren für den Projekterfolg zu definieren und während der Abwicklung sicherzustellen. In diesem Kapitel wird auch erläutert, was Projekterfolg ist und wie man die Projektzielsetzung via Erfolgsfaktoren erreichen kann.

Kapitel 9 „Ressourcenmanagement“

Im Ressourcenmanagement werden neben dem eigentlichen Managen der Einsatzmittel (Personal- und Betriebsmittel) und der Finanzmittel auch das Vertrags-, das Lieferanten- und das Beschaffungsmanagement beschrieben. Diese Thematik wird, je enger die Gewinnmargen der Unternehmen werden, mehr und mehr zum absoluten Erfolgsfaktor jedes Projekts. Nicht nur die richtige Menge und die benötigte Fähigkeit von Personalmitteln stehen dabei im Vordergrund, sondern auch der qualifizierte Umgang mit den Lieferanten und deren Verträgen.

Kapitel 10 „Changemanagement“

Das Changemanagement befasst sich mit den Veränderungsprozessen, die eine Firma, eine Abteilung oder auch nur einzelne Personen aufgrund des Projekts durchlaufen müssen. Mittels der Projektabwicklung wird primär nur die funktionale Veränderung bewirkt. Ein zusätzlich qualifiziert eingesetztes Changemanagement hingegen bewirkt, dass sich die betroffenen Personen von den alten Prozessen, Strukturen oder Produkten lösen und gut in die neuen Gegebenheiten integrieren respektive das Neue adaptieren können. Dabei ist ein gutes Stakeholdermanagement, Informations- und Kommunikationsmanagement sowie Projektmarketing hilfreich.

Kapitel 11 „Konfigurationsmanagement“

Ein weiteres, nicht zu unterschätzendes Element in der Projektabwicklung ist das Konfigurationsmanagement. Sein Ziel ist es, alle in einem Projekt benötigten und zu erstellenden Lieferobjekte in Abgrenzung zum Produktsystem-Lebenszyklus zu erfassen, zu ordnen und zu dokumentieren, damit die Möglichkeit besteht, alle Änderungen eines Lieferobjekts stets kontrollieren zu können. Das Konfigurationsmanagement bildet mit den Hauptkomponenten Scope- und Änderungsmanagement somit die Grundlage der Projektfortschritts-Bewertung.

Anhang

Im Anhang befindet sich eine Erläuterung von diversen Projektführungstechniken, die in den vorhergehenden Kapiteln aufgeführt wurden. Ferner gibt es ein Kapitel über die Projektmanagement-Institutionen IPMA und PMI bzw. deren Kompetenzfelder, eine Übersicht über vorhandene Qualitätssysteme sowie eine vollständige Aufführung der beschriebenen Lieferobjekte. Ferner befinden sich im Anhang ein Definitionsverzeichnis, das Stichwortverzeichnis, ein Literaturnachweis sowie zwei Korrelationslisten von IPMA- und PMI-Kompetenzen zu Themen dieses Buches.

III. Buchnavigation

Das zweiteilige Inhaltsverzeichnis, das umfassende Stichwortverzeichnis, der durchgängig eingesetzte Farbcode für jede Hauptthematik sowie weitere Hilfsmittel zur Lese- und Lernunterstützung ermöglichen einen schnellen Zugriff. Des Weiteren wurde das Buch so aufgebaut, dass es im Selbststudium von vorne nach hinten oder modular in Etappen durchgelesen bzw. durchgearbeitet werden kann.

Farbcode

Um die Vernetztheit des Projektmanagement-Systems aufzuzeigen, wurde ein klar definierter Farbcode aufgebaut, der sich über das ganze Buch erstreckt. So wurde jedem Element des PM-Systems bzw. jedem Kapitel eine eigene Farbe zugeordnet (siehe Abbildung II.01). Wird in einer Abbildung eine andere Farbe als die Kapitelfarbe verwendet, so ist diese kapitelverknüpfend, im Konsens des gesamten Projektmanagement-Systems zu verstehen.

Lieferobjekte

Am Ende der Hauptkapitel 3 bis 11 werden die im jeweiligen Kapitel erläuterten wichtigen Lieferobjekte übersichtsmässig aufgeführt. Diese Lieferobjekte des Projektmanagement-Systems werden etwas ausführlicher im Anhang C erläutert.

Lernziele

Vor jedem Hauptkapitel werden Lernziele aufgeführt, die kurz angeben, was man bei sorgfältigem Durcharbeiten des Kapitels lernen kann. Sie sollen eine kleine Hilfestellung geben, auf welche Punkte besonderes Augenmerk gerichtet werden sollte.

ICB 3-Kompetenzen

Die International Project Management Association hat die Kompetenzen eines Projektleiters zusammengestellt. Die sogenannten ICB 3 (IPMA Competence Baseline) bilden die Kompetenzrichtlinien der IPMA-Zertifizierung. Diese Kompetenzen wurden in einer Tabelle ganz am Schluss dieses Buches soweit machbar in Verbindung mit den Ausführungen dieses Buchs gebracht.

PMI-Kompetenzen

Das Standardwerk „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide) [PMI 2004] ist ein global anerkannter Standard für die Projektführung im heutigen Wettbewerbsumfeld und bildet zugleich die Kompetenzrichtlinien der PMI-Zertifizierung. Diese Kompetenzen wurden in einer Tabelle ganz am Schluss dieses Buches soweit machbar in Verbindung mit den Ausführungen dieses Buchs gebracht.

Internetunterstützung

Den Stoff zu lesen, ist das Eine; ihn anwenden zu können, das Andere. Deshalb wird zu diesem Buch ein Lerninstrument zur Verfügung gestellt, mit welchem das neu erarbeitete Wissen trainiert werden kann. Um die Aufgaben und Lösungen immer auf dem neuesten Stand zu halten und laufend ausbauen zu können, befindet sich dieses Lerninstrument auf der Homepage der SPOL AG unter <http://www.spol.ch>.