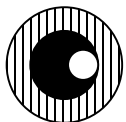


Projektmanagement

Leitfaden zu Koordination und Controlling von funktionsübergreifenden Projekten

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Horst Wildemann

Projektmanagement

Leitfaden zu Koordination und Controlling von funktionsübergreifenden Projekten

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

22. Auflage 2020

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.

Wildemann, Horst

Projektmanagement

Leitfaden zu Koordination und Controlling von funktionsübergreifenden Projekten

ISBN 978-3-931511-83-8

TCW Transfer-Centrum Verlag GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Die Koordination und das Controlling von funktionsübergreifenden Projekten stellt heute einen Schlüsselfaktor zur Terminierung von neuen oder angepassten Produkten und Prozessen dar.

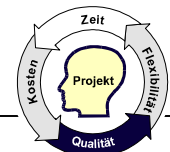
Projektmanagement bedarf transparenter Führungsgrundsätze, eines antizipativen Informationsmanagements sowie der Orientierung an den im Projekt bearbeiteten Prozessen.

Im Qualitäts-, Zeit- und Kostenwettbewerb hat nur derjenige Vorteile, der seine Ziele schneller und besser erreicht als der Mitbewerber. Voraussetzung hierfür sind neben der sorgfältig gewählten Projektaufbau- und ablauforganisation deren Einbettung in die Gesamtorganisation sowie geeignete Hilfsmittel. Solche Anforderungen an die Projektorganisation können lediglich durch einen grundlegenden Umdenkprozess zur Betonung von Projektstrukturen erreicht werden, der nicht im Rahmen kurzfristiger Crash-Projekte zu erreichen ist.

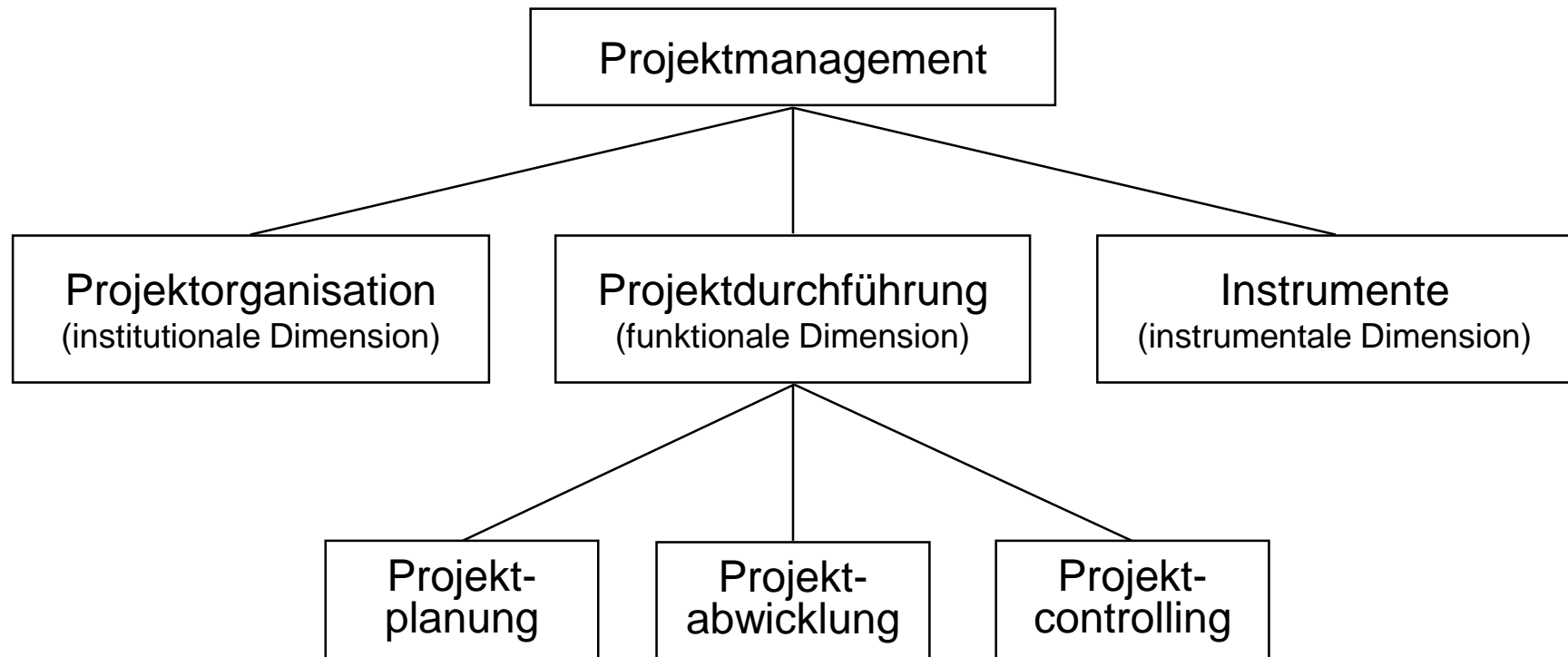
Erst eine sorgfältige Prüfung der Bausteine des Projektmanagements wie Projektcontrolling, Projektinselkonzepte und Visualisierung können langfristig den Erfolg von Projektmanagementsystemen, und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, steigern.

Mit diesem Leitfaden soll ...

- ... ein einheitliches Verständnis über die Bedeutung von Projektmanagement zwischen verschiedenen Organisationseinheiten geschaffen werden,
- ... Verschwendung in Projektorganisation und -abläufen identifiziert und eliminiert werden,
- ... eine Methode zur Verbesserung des Projektmanagements aufgezeigt und
- ... durch die Darstellung von Leitlinien und Bausteinen und deren Wirkungsweise die Grundlage für die Umsetzung strategischer und operativer Konzepte geschaffen werden.



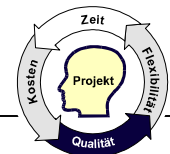
Der Leitfaden Projektmanagement ...



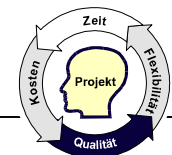
... greift alle Dimension des Projektmanagements auf.

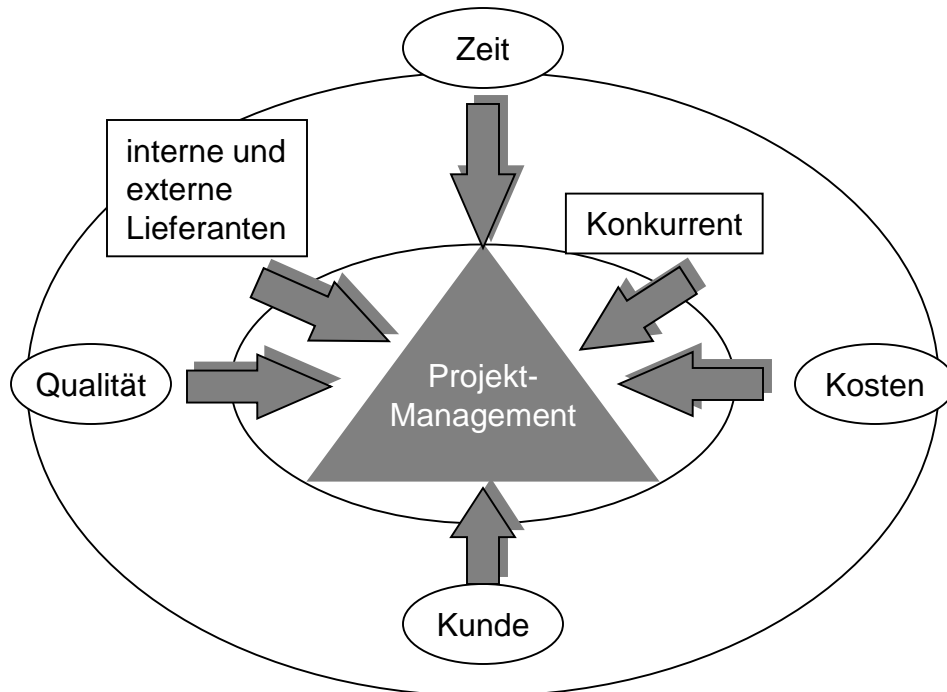
Inhaltsverzeichnis

1	Bedeutung des Projektmanagements	1
2	Leitlinien	12
3	Gestaltungsfelder im Projektmanagement	35
4	Bausteine des Projektmanagements	75
5	Vorgehensweise zur Umsetzung und Potenzialcontrolling	330
6	Fallstudien	355
7	Checklisten	454
8	Literaturverzeichnis	495



I.	Bedeutung des Projektmanagements
II.	Leitlinien
III.	Gestaltungsfelder im Projektmanagement
IV.	Bausteine des Projektmanagements Teil 1 – Strukturierung und Organisation
V.	Bausteine des Projektmanagements Teil 2 – Projektbegleitung
VI.	Vorgehensweise zur Umsetzung und Potenzialcontrolling
VII.	Fallstudien
VIII.	Checklisten
IX.	Literaturverzeichnis

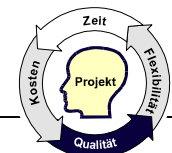




Entwicklungen:

- Verstärkter Zwang zur Kundenorientierung auf Grund gesättigter Märkte,
- Zunahme der Produktkomplexität auf Grund steigender kundenindividueller Wünsche,
- Verringerung der Leistungstiefe und damit Verstärkung der Einbindung von Lieferanten in den Entwicklungsprozess,
- Forderung nach einer 100% Qualität aller zu entwickelnden Produkte,
- Steigende Bedeutung des Faktors Zeit und frühzeitige Involvement aller Funktionen des Unternehmens,
- Steigender Kostendruck durch markt- und zielkostenorientierte Entwicklungen der Konkurrenten.

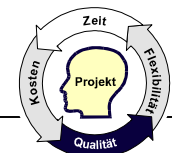
➔ ... zwischen Wettbewerbsfaktoren und Unternehmensumwelt macht ein effizientes Projektmanagement unumgänglich.



➔ Ein *Projekt* ist ein Vorhaben, das

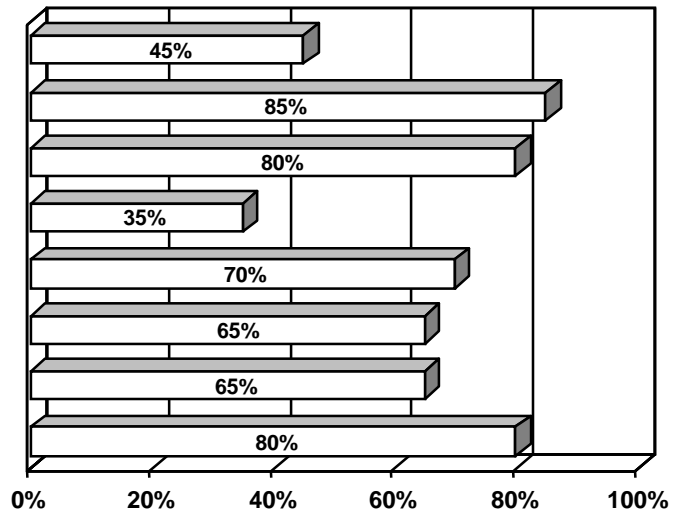
- nach einer konkreten *Zielvorgabe*,
- innerhalb eines bestimmten *Zeitraumens*,
- mit einem definierten *Budget*,
- von *mehreren daran Beteiligten* durchzuführen ist und das
- eine *projektspezifische Organisationsform* (Aufbau- und Ablauforganisation) erfordert.

➔ ... unterscheiden sich von anderen Organisationsgestaltungsformen durch ihre zeitliche Befristung.



Die Projektrealität ...

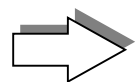
Anteil der Projekte



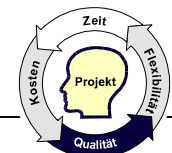
- Bearbeitungsunterbrechungen bei Projekten
- Keine klare, abgestimmte Zieldefinition
- Rentabilität nicht klar oder zu gering
- Kapazitätsunterdeckung bei den laufenden Projekten
- Priorität 1 bei laufenden Projekten
- Überschreitung der aktuellen Projektkosten > 15%
- Terminüberschreitung von Projekten
- Prognose: Terminüberschreitung > 15% Laufzeit

Ursachen

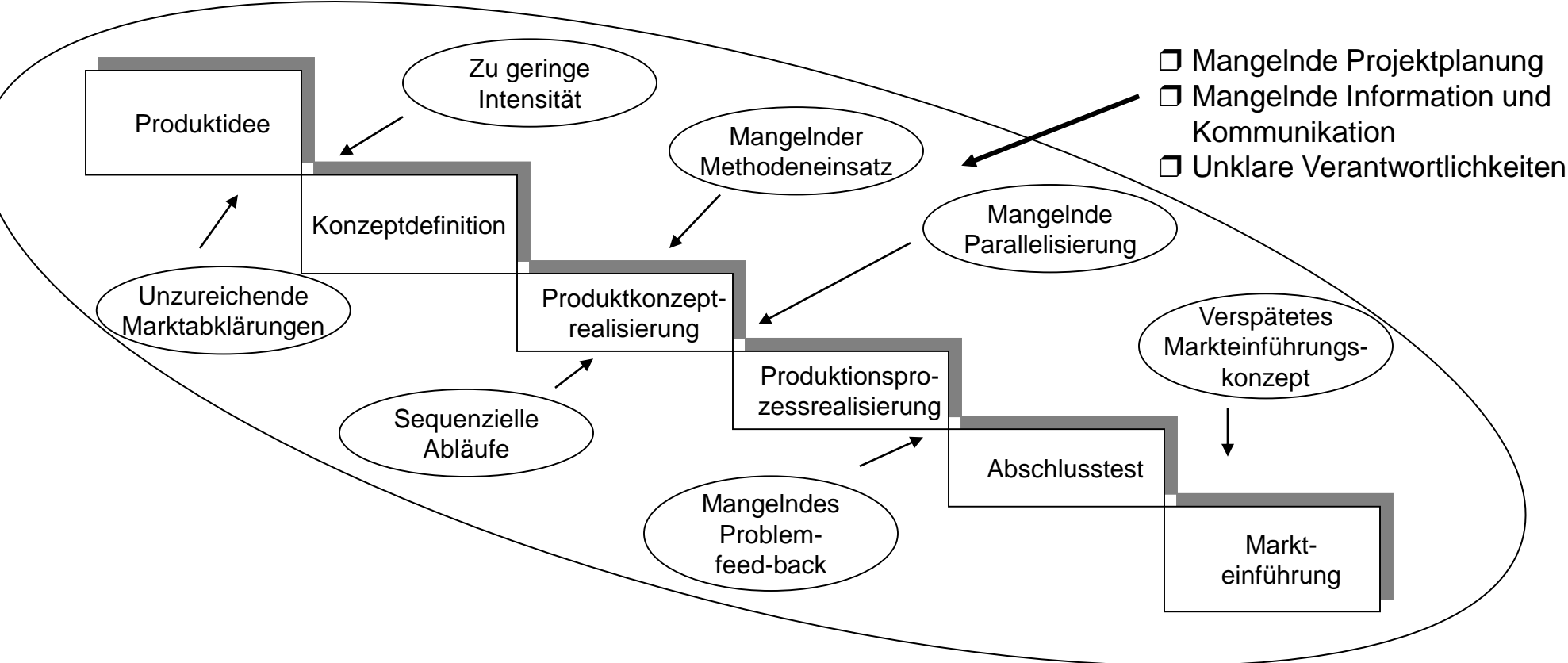
- Konflikt zwischen Linien- und Projektorganisation
- Informationsdefizite bei Projektteammitgliedern
- Keine Unterscheidung von Dringlichem und Relevantem



... offenbart erhebliche Defizite, Verschwendung und Doppelarbeit.



Die Defizite im Projektmanagement ...



➔ ... ergeben sich aus Schnittstellen, Medienbrüchen, nicht wertschöpfenden Aktivitäten und sequenziellen Abläufen mit vielen Wiederholschleifen.

