

Gerda Süß  
Dieter Eschlbeck

**Der Projektmanagement-  
Kompass**

## Aus dem Bereich IT erfolgreich nutzen

### **Kostenstellenrechnung mit SAP R/3®**

von Franz Klenger  
und Ellen Falk-Kalms

### **Produktionscontrolling mit SAP®-Systemen**

von Jürgen Bauer

### **Controlling mit SAP R/3®**

von Gunther Friedl, Christian Hiltz  
und Burkhard Pedell

### **Die Praxis des E-Business**

von Helmut Dohmann,  
Gerhard Fuchs und Karim Khakzar

### **Geschäftsprozesse mit Mobile Computing**

von Detlef Hartmann

### **Datenschutz als Wettbewerbsvorteil**

von Helmut Bäumler  
und Albert von Mutius

### **Projektkompass eLogistik**

von Caroline Prenn  
und Paul van Marcke

### **Datenschutz beim Online-Einkauf**

von Alexander Roßnagel

### **Integriertes Knowledge Management**

von Rolf Franken  
und Andreas Gadatsch

### **Projekt- und Investitionscontrolling mit SAP R/3®**

von Stefan Röger, Niko Dragoudakis  
und Frank Morelli

### **CRM-Systeme mit EAI**

von Matthias Meyer

### **Sales and Distribution with SAP®**

von Gerhard Oberriedermaier  
und Tamara Sell-Jander

### **Marketing-Kommunikation im Internet**

von Dirk Frosch-Wilke  
und Christian Raith

### **Projektkompass Knowledge Management**

von Andreas Heck

### **Handbuch Web Mining im Marketing**

von Hajo Hippner, Melanie Merzenich  
und Klaus D. Wilde

### **Hacker, Cracker, Datenräuber**

von Peter Klau

### **Best-Practice mit SAP®**

von Andreas Gadatsch  
und Reinhard Mayr

### **Handbuch Web Mining im Marketing**

von Hajo Hippner,  
Melanie Merzenich  
und Klaus D. Wilde

### **Aktives Projektmanagement für den IT-Bereich**

von Erik Wischniewski

### **Der Projektmanagement-Kompass**

von Gerda Süß und  
Dieter Eschlbeck

Gerda Süß  
Dieter Eschlbeck

# **Der Projektmanagement- Kompass**

**So steuern Sie Projekte kompetent  
und erfolgreich**



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
der Deutschen Bibliothek erhältlich.

1. Auflage September 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden, 2002  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2002  
Der Verlag Vieweg ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.  
[www.vieweg-it.de](http://www.vieweg-it.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

ISBN 978-3-322-90225-2

ISBN 978-3-322-90224-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90224-5

---

## Vorwort

Jetzt noch ein Buch zu Projektmanagement?

Wir sind der Meinung, dass die Zeit für dieses Buch schon lange reif ist - und zwar weil es sich um ein Buch handelt, das kompromisslos aus dem Blickwinkel des Projektleiters geschrieben ist. Die wichtigste Person im Projekt fand bisher nicht die ihr zustehende Beachtung. In diesem Buch steht der Projektleiter im Mittelpunkt – seine Rolle, seine Aufgaben, die Anforderungen an ihn mit Tipps und Selbsttest zu jedem Kapitel.

Die Anforderungen an den Projektleiter waren schon immer groß. Doch in den vergangenen Jahren haben sie sich noch einmal deutlich erhöht und die Spirale wird sich weiter drehen. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu liefern, dass der Projektleiter mit den gestiegenen Anforderungen Schritt halten kann und auch in Zukunft in die Lage versetzt wird, seine Projekte erfolgreich zu einem Ende zu bringen.

Ein Anlass für dieses Buch waren die Erfahrungen zahlreicher Seminare, Trainings und die Unterstützung von Projektleitern bei der Projektarbeit. Da erlebt man nicht nur die Freuden, sondern auch die Mühen der Projektarbeit. Immer wieder dieselben Probleme tauchen aus immer wieder denselben Gründen auf: Die Qualifizierung zum Projektleiter gleicht einem Puzzle, in dem mehr oder weniger zufällig einzelne Teile besetzt werden. Eine systematische Ausbildung, die alle relevanten Kompetenzen abdeckt, ist dagegen sehr selten. Erst im Laufe einer langen und oft auch leidvollen Karriere eignen sich die Projektleiter die erforderlichen Kompetenzen selbst an. Dieses „learnig by pains“ wollen wir durch eine gezielte und vor allem umfassende Vermittlung der für einen Projektleiter wesentlichen Fähigkeiten ersetzen. Wir sind ganz einfach der Meinung, der Werdegang eines Projektleiters muss nicht schmerzhaft sein, zumal schmerzhaft Erfahrungen immer auch die Projekte und die Unternehmen belasten. Wir wollen jetzt nicht behaupten, dass wir mit diesem Buch zugleich die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft sichern werden. Obwohl, als Nebeneffekt ist dies durchaus erwünscht.

Wir haben in diesem Buch die wesentlichen Kompetenzen des Projektleiters kurz und prägnant beschrieben, ohne dass wir uns anmaßen, sie vollständig erfasst zu haben. Denn die Rolle des

---

Projektleiters ist so anspruchsvoll und vielschichtig, dass eine gewisse Auswahl getroffen werden muss. Wir haben diese Auswahl nach den Anforderungen getroffen, die für den Projektleiter unabdingbar oder zumindest sehr hilfreich sind.

Aus diesem Grund ist der Projektmanagement-Kompass auch für PersonalentwicklerInnen eine gut verständliche Orientierungshilfe beim Aufbau einer sinnvollen Projektmanagement-Qualifizierung.

Über Kritik und Anregungen zu diesem Buch freuen wir uns (wirklich!). Sollten Sie Fragen zum Inhalt haben, nachfolgend unsere Adresse: [gerda.suess@moveyourmind.com](mailto:gerda.suess@moveyourmind.com) oder [dieter.eschlbeck@moveyourmind.com](mailto:dieter.eschlbeck@moveyourmind.com).

München, im August 2002,  
Gerda Süß und Dieter Eschlbeck

---

# Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	1
1 Das Projekt .....	1
1.1 Definitionen und Realität .....	1
1.2 Projektarten .....	6
1.3 Warum schlagen Projekte fehl? .....	8
2 Projektmanagement .....	10
2.1 Definition .....	10
2.2 Warum Projektmanagement? .....	11
2.3 Projektmanagement-Perspektiven .....	15
2.4 Systemisches Projektmanagement .....	18
3 Der Projektleiter .....	20
3.1 Die zentrale Rolle des Projektleiters .....	20
3.2 Anforderungen an den Projektleiter .....	21
Basiskompetenz .....	25
1 Der Projektmanagementprozess im Überblick .....	25
2 Auftragsklärung .....	27
2.1 Projektzieldefinition .....	27
2.2 Abstimmung von Ziel und Nutzen .....	32
2.3 Umfeldanalyse .....	34
3 Etablierung der Projektorganisation .....	38
4 Beherrschung von Planungsmethoden .....	44
4.1 Übersicht .....	44
4.2 Projektstrukturierung .....	46
4.3 Meilensteinplanung .....	56
4.4 Einsatzmittelbedarfsplanung .....	58
4.5 Ablauf- und Terminplanung .....	64
4.6 Kostenplanung .....	71
4.7 Planoptimierung .....	75

---

5	Risikomanagement.....	80
5.1	Der Risikomanagementplan.....	81
5.2	Risikoidentifikation.....	82
5.3	Risikobewertung.....	84
5.4	Auswahl und Einsatz risikopolitischer Maßnahmen.....	87
6	Beherrschung von Steuerungsmethoden.....	90
6.1	Integrierte Projektsteuerung.....	91
6.2	Informations- und Berichtswesen.....	93
6.3	Plan-Ist-Vergleich.....	96
6.4	Durchführung von Steuerungsmaßnahmen.....	102
7	Projekte abschließen können.....	105
7.1	Die Fähigkeit zum geregelten Projektabschluss.....	105
7.2	Fähigkeit zur Projektabschlussanalyse.....	106
	Spezialkompetenz.....	111
1	Beherrschung von vertiefenden PM-Methoden.....	111
1.1	Wirtschaftlichkeitsberechnung.....	111
1.2	Aufwands- und Kostenschätzmethoden.....	117
1.3	Steuerungsmethoden.....	122
2	Konfigurationsmanagement.....	125
2.1	Der Prozess des Konfigurationsmanagement.....	126
2.2	Steuerung der Änderungen.....	127
3	Qualitätsmanagement.....	130
3.1	Prozess und Organisation von Qualitätsmanagement im Projekt.....	131
3.2	Qualitätsplanung.....	132
3.3	Qualitätssicherung.....	134
3.4	Qualitätssteuerung.....	135
4	Einsatz von PM-Software.....	137
4.1	Einsatzmöglichkeiten und -grenzen.....	138
4.2	Auswahlkriterien.....	139
4.3	Die Projektmanagement-Software Projektchart interaktiv (PCi).....	144
5	Projektmarketing.....	147



---

Persönliche Kompetenz.....	151
1. Präsentationskompetenz.....	151
1.1 Elemente der Präsentation.....	151
1.2 Der Vortrag.....	155
1.3 Medieneinsatz.....	160
2. Verhandlungskompetenz.....	164
2.1 Verhandlungssituationen im Projekt.....	165
2.2 Verhandlungsstrategien.....	166
2.3 Vertragsmanagement.....	169
2.4 Claim Management.....	171
3 Zeitmanagement.....	174
Soziale Kompetenz.....	179
1 Teamarbeit.....	179
1.1 Das Projektteam.....	179
1.2 Teamentwicklung.....	182
1.3 Kommunikation im Team.....	196
2 Führungskompetenz.....	199
2.1 Führungsstil.....	200
2.2 Motivation führt zum Erfolg.....	206
3 Umgang mit Konflikten.....	211
3.1 Klassische Konflikte in Projekten.....	211
3.2 Konflikte erkennen.....	213
3.3 Konfliktverlauf und -lösung.....	214
4 Beherrschung von Kreativitätstechniken.....	219
4.1 Der Einsatz von Kreativitätstechniken.....	220
4.2 Die wichtigsten Kreativitätstechniken.....	220
5 Moderationskompetenz.....	225
5.1 Aufgaben des Moderators.....	225
5.2 Phasen der Moderation.....	227
Beispielprojekt.....	231
1 Vorgeschichte.....	231

---

2	Projektplanung .....	240
3	Projektdurchführung und -steuerung.....	248
4	Projektabschluss.....	255
6	Mein Kompetenzstern.....	257
	Schlagwortverzeichnis .....	269