



Prozessorientierter Projektmanagement - Leitfaden

Inhaltsverzeichnis:

1	Einleitung	1
2	GRUNDSÄTZE DES PROJEKTMANAGEMENT	
2.1	Kennzeichen eines erfolgreichen Projektmanagement	3
2.2	Strategisches Projektdreieck	3
2.3	Lösungsansätze zur Projektdurchführung und Bewertung.....	3
3	Prozessorientierte Projektmanagementeinführungsgrundlagen.....	7
3.1	Prinzipien des Projektmanagements.....	8
3.2	Standard und Normen.....	9
3.3	Die Projektorganisation und die Projektbeteiligten.....	9
3.3.1	Der Projektauftraggeber bei der Unternehmen.....	10
3.3.2	Der Projektleitungskreis bzw. –ausschuss (PLA)	11
3.3.3	Die Projektleitung (PL)	12
3.3.4	Die Teilprojektleitung (TPL)	13
3.3.5	Der Prozess der Ernennung der Projektleitung(PL)	13
3.3.6	Das Projektteam (PT)	14
3.3.7	Der Prozess der Ernennung des Projektteams.....	14
3.3.8	Die/Der Arbeitspaketverantwortliche (APV)	15
3.3.9	Das Arbeitspaket (AP)	15
3.3.10	Die Koordinierungsstelle (KS)	16

3.4	Grundregeln für die Zusammenarbeit in Projekt	17
3.4.1	Grundregeln innerhalb der Projektgruppe	18
3.4.2	Grundregeln für die Zusammenarbeit	18
3.4.3	Konfliktmanagements in der Projektarbeit	19
3.4.4	Kommunikationsregeln	19
3.4.5	Projektinformation und Kommunikation	20
3.5	Projekteinteilungs-Referenzportfolio	25
3.5.1	Projekterfolgsbeurteilungs-Portfolio	26
3.5.2	Projektbedeutungs-Portfolio	28
3.5.3	Projektrisikobewertungs-Portfolio	30
3.6	Projektmanagement(PMS)-Implementierung	30
3.6.1	Integriertes Managementsystem (IMS)	31
3.6.2	Vorgehensweisen zur Managementsystementwicklung und Einführung...	32
3.6.3	Projektmanagementsystem-Struktur	37
4	Systematische Umsetzung des prozessorientierten Projektmanagement in 6 Schritten...	38
4.1	Schritt 1 – Projektplanung	39
4.1.1	Definition Projektplanung	39
4.1.2	Teilschritt 1.1 Projektbeantragung	40
4.1.2.1	Die Projektstartphase	41
4.1.2.2	Die Projektdefinitionsphase	41
4.1.2.3	Die Umfeldanalyse	43
4.1.2.4	Die Projektentscheidungsphase	46
4.1.2.5	Projektbeantragungs-Prozessdarstellung (Swimlane)	46
4.1.3	Unterprozesse „Projektmachbarkeitsstudie“	48
4.1.3.1	Projektmachbarkeitstudie Prozessdarstellung (Swimlane)	49
4.1.4	Teilschritt 1.2 Projektstrukturplanung	51
4.1.4.1	Definitionen Projektstrukturplan.....	51
4.1.4.2	Projektstrukturplanungs-s Prozessdarstellung (Swimlane) ...	51
4.2	Schritt 2 - Projektsteuerung.....	53
4.2.1	Definition Projektsteuerung.....	53
4.2.2	Prozessdarstellung (Swimlane)	54
4.3	Schritt 3 – Projektdurchführung und -monitoring.....	56
4.3.1	Definitionen Projektdurchführung und -monitoring.....	56
4.3.2	Projektdurchführung Prozessdarstellung (Swimlane)	58

4.4	Schritt 4 – Projektcontrolling.....	58
4.4.1	Definition Projektcontrolling.....	60
4.4.2	Projektcontrolling Prozessdarstellung (Swimlane)	62
4.5	Schritt 5 – Projektdokumentation.....	64
4.5.1	Definition Projektdokumentation.....	64
4.5.2	Projektdokumentationserstellung-Prozessdarstellung (Swimlane)	65
4.6	Schritt 6 Projektauditierung und -evaluierung.....	67
4.6.1	Definition Projektauditierung und -evaluierung	67
4.6.2	Projektmanagementsystemaudit und -evaluierung- Prozessdarstellung (Swimlane) ...	70
4.7	Unternehmensspezifisches Projektmanagementhandbuch.....	72
4.7.1	Gliederung eines Projektmanagementhandbuchs.....	72
4.7.2	Beispiel für den Aufbau eines Projekthandbuchs.....	74
4.7.3	Vorlagen zum Berichtswesen.....	74
4.7.4	Projektabschlussitzung.....	76
4.7.5	Projektabschlussbericht.....	76
4.7.6	Projektwissensspeicheraufbau.....	77
4.8	Projektmanagement-TooLeinsatz.....	78
4.8.1	Systematisches Vorgehensmodell zur integrierten Projekt-, Risiko- und Skillmanagementumsetzung.....	80
4.8.2	Projektstrukturbeschreibung mit SYCAT ...	81
4.8.3	SYCAT-Projektmanagement-Tool-Struktur.....	83
5	Dokumentierte Referenzprojektschritten bzw. Prozessbeschreibung (Swimlane)	86
5.1	SYCAT-Organisationsprozessdarstellung (OPD)	87
5.2	Anwendungsbereiche und Bezugspunkt der ständigen Verbesserung.....	89
5.3	Dokumentierte Verfahren.....	92
6	Normkonforme gelenkte Projektdokumentationen.....	96
6.1	Gelenkte Dokumente zur Planung, Steuerung, und Durchführung des Projekts.....	97
6.2	Normkonforme gelenkte Projektaufzeichnungen.....	99
7	Systematisches Projektmanagement – Vorgehensassessment in 6 Schritten.....	102
7.1	Projektvorstudie.....	103
7.1.1	Projekt-Problemlösung.....	104
7.1.1.1	Referenz-Checkliste.....	104

7.1.1.2	Auswertung der Ergebnisse.....	105
7.1.2	Projektidentifizierung.....	106
7.1.2.1	Referenz-Checkliste.....	106
7.1.2.2	Auswertung der Ergebnisse.....	...107
7.2	Projektassessment- Phase 1.1 Projektantragsphase.....	108
7.2.1	Referenz-Checkliste.....	... 108
7.2.2	Auswertung der Ergebnisse.....	109
7.2.3	To-Do-Liste.....	110
7.3	Projektassessment - Phase 1.2. Projektstrukturplanung (Strukturierung)	111
7.3.1	Referenz-Checkliste.....	111
7.3.2	Auswertung der Ergebnisse.....	113
7.3.3	To-Do-Liste.....	... 114
7.4	Projektassessment- Phase 2. Projektsteuerung.....	116
7.4.1	Referenz-Checkliste.....	116
7.4.2	Auswertung der Ergebnisse.....	...117
7.4.3	To-Do-Liste.....118
7.5	Projektassessment- Phase 3. Projektmonitoring	119
7.5.1	Referenz-Checkliste.....	...119
7.5.2	Auswertung der Ergebnisse.....	... 120
7.5.3	To-Do-Liste.....	121
7.6	Projektassessment- Phase 4. Projektkontrolle.....	...122
7.6.1	Referenz-Checkliste.....122
7.6.2	Auswertung der Ergebnisse..... 124
7.6.3	To-Do-Liste.....	...125
7.7	Projekteleuierung- Phase 5. Projektdokumentation.....127
7.7.1	Referenz-Checkliste.....	...127
7.7.2	Auswertun.....	128
7.7.3	To-Do-Liste.....	129
7.8	Projektassessment- Phase 6. Projektbewertung 130
7.8.1	Referenz-Checkliste.....	130
7.8.2	Auswertung der Ergebnisse..... 131
7.8.3	To-Do-Liste.....	... 132

8	Softwaregestütztes Projektmanagementsystem(PMS)-Audit...	133
8.1	MITO-portfoliobezogene PMS-Auditdurchführung.....	134
8.2	MITO-Modell-bezogene PMS-Auditchecklisten.....	...136
8.3	Auswertung der Ergebnisse.....	149
9	Projektmanagement-Framework-bezogenes Evaluierungsportfolio.....	...150
9.1	Prozessmanagement-Framework-Referenz-Checkliste.....	150
9.2	Übergeordnete Quick-Projektevaluierung mit PDCA-Bewertung	166
9.3	Projekterfahrungs-Portfoliobewertung.....	169
9.4	Projektabschlussevaluierungs-Portfoliobewertung.....	171
10	MITO-bezogene-Projektrisikobewertungs-Referenzportfolios.....	174
10.1	Projektfehler und -ursachen.....	...175
10.2	Projektrisikoaanalyse-Regelkreis.....178
10.2.1	MITO-bezogene Projektrisikoaanalyse und -bewertung	179
10.2.2	Projekt-Risikobewältigung über portfoliogestützte Maßnahmenzuordnung	181
10.2.3	Portfoliogestützte Risikomaßnahmenumsetzungsbewertung...	183
10.2.4	Projekt-RMEA.....	...186
10.2.5	Projekt-Risikocontrolling.....186
11	MITO-Portfolio-Tool Installations- und Programmhandbuch.....	190
11.1	MITO-Tool-Methodenbeschreibung.....192
11.1.1	Portfolio-Diagramme.....	192
11.1.2	Relations–Diagramm mit Ursache-Wirkungskettenableitung	193
11.1.3	Sensitivitätsdiagramm.....	193
11.1.4	Ursachen Wirkungsketten - Ableitung.....	196
11.1.5	Affinitätsdiagramm-Verwendung.....197
11.1.6	ABC/Pareto-Verteilung.....	198
11.1.7	Matrix-Diagramme (QFD)	199
11.1.8	Paarweiser Vergleich..... 200
11.1.9	Portfolioorientierte (d.h. zweidimensionale) Nutzwertanalyse	202
11.1.10	Portfolioorientierte (d.h. zweidimensionale) FMEA... 203
11.1.11	Kaskadenförmige Portfolio- und Matrixdiagrammvernetzung	203
11.1.12	Portfoliobezogene Audit- Assessment oder Evaluationsbewertung	205
11.1.13	PDCA – Maßnahmenbewertung	208
11.1.13.1	Vereinfachte PDCA Maßnahmenbewertung.....	208
11.1.13.2	Differenzierte PDCA- Maßnahmenbewertung.....	209

11.1.13.3	Portfoliobezogene Maßnahmenbewertung.....	211
11.1.13.4	Reifegrad – Bewertung.....	212
11.2	Portfoliostypen	212
12	Schlussbetrachtung...	216
13	Literaturverzeichnis.....	...219
14	Anhang: Referenz-Projekthandbuch.....	... 220
14.1	Beantragungsprozess Teilschritt 1.1 Beantragungsprozess...	221
14.1.1	Prozessketten – Charakteristika.....	221
14.1.2	Referenzprozessabbildung.....	221
14.1.3	Prozessablaufbeschreibung.....	221
14.1.4	Dokumente.....	221
14.2	Projektmachbarkeitstudie Prozessketten.....	226
14.2.1	Projektmachbarkeitstudie Prozessketten – Charakteristika	226
14.2.2	Referenzprozessabbildung.....	226
14.2.3	Prozessablaufbeschreibung.....	226
14.2.4	Dokumente.....	226
14.3	Projektstrukturplanungsprozess mit Projektorganisationentwicklung	231
14.3.1	Prozessketten – Charakteristika	231
14.3.2	Referenzprozessabbildung.....	231
14.3.3	Prozessablaufbeschreibung.....	231
14.3.4	Dokumente.....	231
14.4	Prozess der Projektsteuerung.....	238
14.4.1	Prozessketten – Charakteristika	238
14.4.2	Referenzprozessabbildung.....	238
14.4.3	Prozessablaufbeschreibung.....	238
14.4.4	Dokumente.....	238
14.5	Prozess der Projektdurchführung mit Monitoring und Lenkung	247
14.5.1	Prozessketten – Charakteristika	247
14.5.2	Referenzprozessabbildung.....	247
14.5.3	Prozessablaufbeschreibung.....	247
14.5.4	Dokumente.....	247
14.6	Referenzprozessabbildung: Projektcontrolling Schritt 4...	257
14.6.1	Prozessketten – Charakteristika.....	257
14.6.2	Referenzprozessabbildung.....	257
14.6.3	Prozessablaufbeschreibung.....	257
14.6.4	Dokumente.....	257

14.7	Prozess der Projektdokumentationserstellung mit Berichtswesen Schritt 5	264
14.7.1	Prozessketten – Charakteristika.....	264
14.7.2	Referenzprozessabbildung.....	264
14.7.3	Prozessablaufbeschreibung.....	264
14.7.4	Dokumente.....	264
14.8	Prozess des Projektevaluierung und des Wissensspeicheraufbaus	271
14.8.1	Prozessketten – Charakteristika.....	271
14.8.2	Referenzprozessabbildung.....	271
14.8.3	Prozessablaufbeschreibung.....	271
14.8.4	Dokumente...	271
14.9	MITO-Portfolio-Tool Installations- und Programmhandbuch...	277
14.10	MITO-Projektmanagement-Vorgehensassessment Checklisten	329