

---

# Projektmanagement mit System

---

Georg Kraus • Reinhold Westermann

# Projektmanagement mit System

Organisation, Methoden, Steuerung

6., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Georg Kraus  
Dr. Kraus & Partner  
Bruchsal, Deutschland

Reinhold Westermann  
Neuburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-24520-7      ISBN 978-3-658-24521-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24521-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 1995, 1996, 1998, 2010, 2014, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

In fast allen Unternehmen werden Projekte durchgeführt. Projektleiter sind dabei Manager auf Zeit, an die sehr hohe Anforderungen gestellt werden, denn ihre Aufgaben sind immer neu und komplex. Eine besondere Schwierigkeit liegt zudem darin, dass die Projektleiter in der Regel nur einen „zusammengewürfelten Haufen“ von Mitarbeitern zur Verfügung haben, die aus verschiedenen Bereichen kommen, unterschiedliche Interessen verfolgen („Politik“ betreiben), meistens wenig Zeit für die Projektaufgaben erübrigen können und noch nicht als Team „funktionieren“. Außerdem sind Projekte oft „ungeliebte Kinder“ der Linienorganisation und werden auch so behandelt. Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich mit allen bekannten Politik- und Machtfragen sind somit vorgezeichnet.

Unsere umfangreichen Erfahrungen und Erkenntnisse aus vielen Trainings- und Projektberatungssituationen in Groß- und Mittelbetrieben sind in dieses Buch eingeflossen, und es ist so angelegt, dass alle Projektbeteiligten,

- Auftraggeber,
- Projektleiter,
- Teammitglieder,
- Führungskräfte aus der Linie und
- Mitarbeiter aus der Linie,

ihr Wissen vertiefen und Handlungsstrategien daraus ableiten können.

Projektleiter und Teammitglieder suchen vielfach Orientierungshilfen, um komplexe und wenig bekannte Aufgabenstellungen transparenter zu machen und besser zu beherrschen. Gefragt sind außerdem Techniken, die es ermöglichen, Projekte sicher und erfolgreich zu managen. Doch was bleibt zu tun, wenn bei noch so perfekter Planung und Steuerung Projekte nicht zum gewünschten Erfolg führen?

In diesem Buch:

- geben wir methodische Hilfen für die Projektdefinition, beschreiben also Wege, wie man von globalen und unkonkreten Vorgaben zu konkreten Projektaufträgen kommt,
- stellen Methoden zur Projektplanung und -steuerung vor,
- gehen der Frage nach, was im Vorfeld organisatorisch getan werden kann, um den Projekterfolg weitestgehend zu sichern,

und

- zeigen, wie sich Politik- und Machtfragen und zwischenmenschliche Beziehungen auf den Projekterfolg auswirken.

Projektmanagement wird zwar von fast allen Unternehmen als wichtige Organisations- und Managementform genannt, ist aber meistens nicht mit dem notwendigen Stellenwert verankert. Die vielen Unbekannten, mit denen man beim Projektmanagement konfrontiert wird, sind sicher ein Grund dafür, dass viele Manager diesem Thema oft unsicher begegnen. Wir hoffen, dem Leser mit diesem Buch Berührungsängste gegenüber dem Projektmanagement nehmen zu können und die Projektbeteiligten in ihrer Professionalität zu unterstützen.

Wir freuen uns sehr, das sich unser Buch mittlerweile zum Standardwerk entwickelt hat.

Nach dem wir in der 5. Auflage die Themen Projektcontrolling und Multiprojektmanagement mit aufgenommen haben, wurden wir durch weitere Feedbacks angeregt die 6. Auflage mit den Themen „Führung in Projekten“ und „Projektmanagement als Baustein strategischer Führung“ zu ergänzen. Darüber hinaus wurden einige Korrekturen und Aktualisierungen vorgenommen.

Leserzuschriften erreichen uns unter [Georg.kraus@krauspartner.de](mailto:Georg.kraus@krauspartner.de)

Georg Kraus  
Reinhold Westermann

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Projektmanagement</b> .....	1
	Was ist ein „Projekt“? .....	1
	Welche Projekttypen gibt es? .....	4
	Was ist Projektmanagement? .....	4
	Woher kommen die Projektbeteiligten? .....	6
	Was ist kennzeichnend für „PM“? .....	7
	Ganzheitliche Projektbetrachtung .....	8
	Wieso braucht man Projektmanagement? .....	10
<b>2</b>	<b>Projektorganisation</b> .....	11
	Permanente und temporäre Projektorganisation .....	13
	Aufbauorganisation .....	14
	PM-Modelle in der Aufbauorganisation .....	16
	Projektauftrag .....	27
	Ablauforganisation .....	34
<b>3</b>	<b>Methoden des Projektmanagements</b> .....	43
	Wie komme ich aus der Wolke? .....	44
	Planungsmethode „Systemische Projektplanung“ .....	45
	Situationserfassung .....	47
	Problemanalyse .....	50
	Projektauftragsmatrix .....	56
	Realisierungsplanung .....	62
	Projektstrukturplan .....	64
	Kostenplanung .....	87

---

<b>4</b>	<b>Projektcontrolling</b> .....	93
	Prozess-/Konzeptcontrolling .....	94
<b>5</b>	<b>Abwicklung und Steuerung</b> .....	99
	Aufgabenverteilung .....	99
	Projektsteuerung .....	102
	Dokumentation .....	113
<b>6</b>	<b>Der Mensch im Projekt</b> .....	115
	Unternehmenskultur und Projektarbeit .....	116
	Das Projektteam .....	120
	Der Projektleiter .....	128
	Personalpolitische Aspekte .....	138
<b>7</b>	<b>Führung in Projekten</b> .....	143
	Modell als Hilfestellung um Führungsanforderungen zu meistern .....	145
	Handlungsempfehlungen für die einzelnen Bereiche .....	146
<b>8</b>	<b>Projektmanagement als Baustein strategischer Führung</b> .....	149
	Strategische Führung .....	149
	Die Verantwortung von Unternehmensführung .....	150
	Strategischer Planungsprozess .....	152
<b>9</b>	<b>Praxisprobleme bei der Projektarbeit</b> .....	157
	Vorphase .....	158
	Kontraktgestaltung .....	158
	Zusammensetzung des Projektteams .....	161
	Planung von Projekten .....	162
	Projektsteuerung/Koordination .....	163
	Information .....	164
	Veränderung der Projektziele/des Projektauftrags .....	165
	Budget/Ressourcen .....	165
	Projektabschluss/Entlastung von Projektleiter und Team .....	166
<b>10</b>	<b>Multiprojektmanagement</b> .....	167
	Spielregeln im Multiprojektmanagement .....	168
	Handlungsrahmen im Multiprojektmanagement .....	170
	Handlungsrahmen für den Multiprojektmanager .....	170
	Tools und Methoden .....	171

---

<b>11 Projekte ohne Projektmanagement</b> .....	177
Projektmanagement versus Prozessmanagement .....	179
Methoden und Instrumente .....	181
<b>12 Was kann Projektarbeit hemmen?</b> .....	183
<b>13 Checklisten für den Projektleiter und ein Beispielprojekt</b> .....	187
Checkliste zum Projektstart .....	187
Checkliste für den Projektleiter .....	188
Beispielprojekt „Tag der offenen Tür“ .....	189
Projektorganisation .....	192
Projektstrukturplan .....	192
Meilensteinplan .....	194
<b>Fazit</b> .....	195
<b>Nachwort</b> .....	197
<b>Literatur</b> .....	199



---

## Die Autoren



**Dr. Georg Kraus** Wirtschaftsingenieur (TH Karlsruhe) ist seit über 25 Jahren Experte zum Thema Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Geschäftsführer einer international tätigen Unternehmensberatung.



**Reinhold Westermann** War Leiter einer Abteilung für Projekt- und Managementberatung in einem großen Automobilkonzern. Nach seiner aktiven Zeit ist er weiterhin als freiberuflicher Projekt- und Organisationsberater tätig.