

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Einleitende Zusammenhänge</b>  | 17 |
| <b>1.1 Chancen und Risiken des Projektmanagement sowie Projektarten</b>      | 17 |
| Aufgabe 1: Chancen mit Projektmanagement (1)                                 | 17 |
| Aufgabe 2: Chancen mit Projektmanagement (2)                                 | 17 |
| Aufgabe 3: Risiken des Projektmanagement (1)                                 | 17 |
| Aufgabe 4: Risiken des Projektmanagement (2)                                 | 18 |
| Aufgabe 5: Risiken des Projektmanagement (3)***                              | 18 |
| Aufgabe 6: Projektarten (1)  | 18 |
| Aufgabe 7: Projektarten (2)  | 18 |
| <b>1.2 Merkmale eines Projekts und Erfolgsfaktoren des Projektmanagement</b> | 19 |
| Aufgabe 1: Merkmale eines Projekts (1)                                       | 19 |
| Aufgabe 2: Merkmale eines Projekts (2)                                       | 19 |
| Aufgabe 3: Komplexität   | 19 |
| Aufgabe 4: Einmaligkeit  | 19 |
| Aufgabe 5: Projektbegriff  | 20 |
| Aufgabe 6: Managementbegriff   | 20 |
| Aufgabe 7: Erfolgsfaktoren des Projektmanagement                             | 20 |
| Aufgabe 8: Misserfolgss faktoren   | 20 |
| Aufgabe 9: Messung des Projekterfolgs***                                     | 21 |
| <b>1.3 Zusammenhang Management, Unternehmenskultur und Projekte</b>          | 21 |
| Aufgabe 1: Managementrelevanter Kontext von Projekten (1)                    | 21 |
| Aufgabe 2: Managementrelevanter Kontext von Projekten (2)                    | 21 |
| Aufgabe 3: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Projekt***           | 21 |
| Aufgabe 4: Strategische Planung, Unternehmensphilosophie und Projekt***      | 22 |
| <b>1.4 Systemisches Denken und komplexe Projekte managen</b>                 | 22 |
| Aufgabe 1: Begriff „System“  | 22 |
| Aufgabe 2: Denken in Systemen***   | 22 |
| Aufgabe 3: Axiom des Systemdenkens***  | 23 |
| Aufgabe 4: Systemdenker***   | 23 |
| Aufgabe 5: Managementkreislauf   | 23 |
| Aufgabe 6: Projektmanagement und die Rolle der Wahrnehmung***                | 24 |
| Aufgabe 7: Projektmanagement und Komplexität (1)***                          | 24 |
| Aufgabe 8: Projektmanagement und Komplexität (2)***                          | 24 |

|  |    |
|--|----|
| <b>2. Elementare Faktoren zur Durchführung eines Projekts</b>                  | 25 |
| <b>2.1 Projektimpuls</b>   | 25 |
| Aufgabe 1: Projektinitiierung (1)  | 25 |
| Aufgabe 2: Projektinitiierung (2)  | 25 |
| Aufgabe 3: Methoden der Ideenfindung   | 25 |
| Aufgabe 4: Projektimpulsphase  | 25 |
| Aufgabe 5: Design Thinking   | 26 |
| <b>2.2 Rolle des Auftraggebers eines Projekts</b>                              | 26 |
| Aufgabe 1: Arten von Auftraggebern   | 26 |
| Aufgabe 2: Organisatorische Stellung des internen Auftraggebers                | 26 |
| Aufgabe 3: Aufgaben des internen Auftraggebers                                 | 26 |
| Aufgabe 4: Geschäftsordnung und Projektvertrag                                 | 26 |
| Aufgabe 5: Projektauftrag  | 26 |
| Aufgabe 6: Weitere Projektbeteiligte   | 27 |
| <b>2.3 Instrumente zur Entscheidungsfindung</b>                                | 27 |
| Aufgabe 1: Nutzwertanalyse   | 27 |
| Aufgabe 2: Portfoliotechnik  | 28 |
| Aufgabe 3: Sensitivitätsanalyse  | 28 |
| Aufgabe 4: Morphologischer Kasten  | 28 |
| Aufgabe 5: Entscheidungsbaum***  | 28 |
| Aufgabe 6: Delphi-Methode***   | 29 |
| <b>2.4 Der Projektstart</b>  | 29 |
| Aufgabe 1: Bedeutung des Projektstarts   | 29 |
| Aufgabe 2: Startphase eines Projekts   | 29 |
| Aufgabe 3: Projektantrag   | 30 |
| Aufgabe 4: Lasten- und Pflichtenheft   | 30 |
| Aufgabe 5: Kick-off-Meeting  | 30 |
| <b>2.5 Analyse der Ausgangssituation</b>                                       | 30 |
| Aufgabe 1: Projektumfeld   | 30 |
| Aufgabe 2: Instrumente zur Offenlegung der Ausgangssituation<br>eines Projekts | 30 |
| Aufgabe 3: Stakeholderanalyse (1)  | 30 |
| Aufgabe 4: Stakeholderanalyse (2)  | 31 |
| Aufgabe 5: Fallbeispiel Stakeholderanalyse (1)                                 | 31 |
| Aufgabe 6: Fallbeispiel Stakeholderanalyse (2)***                              | 31 |
| Aufgabe 7: Risikomanagement (1)  | 32 |
| Aufgabe 8: Risikomanagement (2)  | 32 |
| Aufgabe 9: Risikobewertung***  | 32 |
| Aufgabe 10: Vorsorgestrategien   | 32 |

|  |        |
|--|--------|
| Aufgabe 11: Fallstudie (1)   | 32     |
| Aufgabe 12: Fallstudie (2)***  | 33     |
| <b>2.6 Bedeutung der Projektziele</b>  | 33     |
| Aufgabe 1: Aufgaben der Projektziele   | 33     |
| Aufgabe 2: Funktionen von Projektzielen und Zielplanung  | 33     |
| Aufgabe 3: Anforderungen an die Zielformulierung   | 34     |
| Aufgabe 4: Zielarten   | 34     |
| Aufgabe 5: Zielbeziehungen   | 34     |
| Aufgabe 6: Zielhierarchie  | 34     |
| Aufgabe 7: Zielbildung***  | 34     |
| Aufgabe 8: Anforderungsmanagement***   | 35     |
| <br><b>3. Projektorganisation und Vorgehensmodelle</b>   | <br>37 |
| <b>3.1 Organisationsansätze</b>  | 37     |
| Aufgabe 1: Grundsätzliches zur Organisation von Projekten  | 37     |
| Aufgabe 2: Organisationsmöglichkeiten mit Projekten***   | 37     |
| Aufgabe 3: Arten der Projektorganisation (1)   | 37     |
| Aufgabe 4: Arten der Projektorganisation (2)   | 37     |
| Aufgabe 5: Arten der Projektorganisation (3)   | 38     |
| Aufgabe 6: Arten der Projektorganisation (4)   | 38     |
| Aufgabe 7: Organisation von Projekten außerhalb der Stammorganisation***   | 38     |
| Aufgabe 8: Aufbauorganisation in Projekten***  | 38     |
| Aufgabe 9: Ablauforganisation in Projekten***  | 39     |
| Aufgabe 10: Phasenmodelle***   | 39     |
| Aufgabe 11: Weitere Organisationsinstanzen und Rollen im Projekt   | 39     |
| <b>3.2 Vorgehensmodelle</b>  | 39     |
| Aufgabe 1: Nutzen von Vorgehensmodellen***   | 39     |
| Aufgabe 2: Meilensteinplan   | 40     |
| Aufgabe 3: Arten von Vorgehensmodellen***  | 40     |
| Aufgabe 4: Klassisches, agiles und hybrides Projektmanagement  | 40     |
| Aufgabe 5: Agile Manifest  | 40     |
| Aufgabe 6: Product Owner, Scrum and Scrum Master   | 40     |
| <b>3.3 Lernende Organisation</b>   | 41     |
| Aufgabe 1: Grundsätzliche Faktoren zu einer lernenden Organisation   | 41     |
| Aufgabe 2: Zusammenhang zwischen lernender Organisation, Projekt<br>und Funktionsbereichen eines Unternehmens*** | 41     |
| Aufgabe 3: Lernende Organisation und KVP***  | 41     |
| Aufgabe 4: Projektorientiertes Unternehmen***  | 41     |

|  |    |
|--|----|
| <b>4. Projektteam und Projektleiter</b>                      | 43 |
| <b>4.1 Projektteam</b>                                       | 43 |
| <b>4.1.1 Grundlegendes zum Projektteam</b>                   | 43 |
| Aufgabe 1: Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter              | 43 |
| Aufgabe 2: Personalbeschaffung in Projekten                  | 43 |
| Aufgabe 3: Zusammensetzung des Projektteams                  | 43 |
| Aufgabe 4: Kompetenzen der Teammitglieder                    | 43 |
| Aufgabe 5: Aufgaben der Projektmitarbeiter und Gruppenarbeit | 44 |
| Aufgabe 6: Funktionen von Projektteams                       | 44 |
| <b>4.1.2 Teamentwicklungsprozesse</b>                        | 44 |
| Aufgabe 1: Teamentwicklungsphasen                            | 44 |
| Aufgabe 2: Projektstart***                                   | 44 |
| Aufgabe 3: Soziale Strukturen in Projekten***                | 44 |
| <b>4.1.3 Kommunikation in Projekten</b>                      | 45 |
| Aufgabe 1: Grundlegendes zur Kommunikation in Projekten      | 45 |
| Aufgabe 2: Sender-Empfänger-Modell                           | 45 |
| Aufgabe 3: Optimale Kommunikation***                         | 45 |
| <b>4.1.4 Verhalten bei Veränderungsprozessen</b>             | 46 |
| Aufgabe 1: Arten der Veränderung                             | 46 |
| Aufgabe 2: Veränderungsprozess                               | 47 |
| Aufgabe 3: Voraussetzungen der Veränderungsfähigkeit***      | 47 |
| Aufgabe 4: Reaktionen auf Veränderungsprozesse               | 47 |
| Aufgabe 5: Drei-Phasen-Modell von Lewin***                   | 47 |
| Aufgabe 6: Changemanagement***                               | 47 |
| <b>4.2 Projektleitung</b>                                    | 48 |
| <b>4.2.1 Funktion, Aufgaben und Rolle der Projektleitung</b> | 48 |
| Aufgabe 1: Grundlagen der Projektleitung                     | 48 |
| Aufgabe 2: Anforderungen an die Projektleitung               | 48 |
| Aufgabe 3: Rollen und Eigenschaften der Projektleitung       | 48 |
| Aufgabe 4: Führung (1)                                       | 48 |
| Aufgabe 5: Führung (2)                                       | 49 |
| Aufgabe 6: Führung (3)***                                    | 49 |
| Aufgabe 7: Führung (4)***                                    | 49 |
| Aufgabe 8: Faktoren zum Führungsaufwand***                   | 50 |
| Aufgabe 9: Motivation und Projektleitung (1)                 | 50 |
| Aufgabe 10: Motivation und Projektleitung (2)                | 50 |
| Aufgabe 11: Konflikte  | 50 |

|   |    |
|---|----|
| <b>4.2.2 Gesprächsarten und Zeitmanagement</b>      | 50 |
| Aufgabe 1: Gesprächsarten                           | 50 |
| Aufgabe 2: Fallbeispiel                             | 51 |
| Aufgabe 3: Zeitmanagement                           | 51 |
| Aufgabe 4: Gespräche, Selbst- und Zeitmanagement*** | 52 |

## **5. Projektplanung** 53

### **5.1 Projektstrukturplan** 53

|  |    |
|--|----|
| Aufgabe 1: Grundlagen eines Projektstrukturplans | 53 |
| Aufgabe 2: Kriterien eines Projektstrukturplans  | 53 |
| Aufgabe 3: Regeln eines Projektstrukturplans     | 53 |
| Aufgabe 4: Arten von Projektstrukturplänen       | 53 |
| Aufgabe 5: Arbeitspaketbeschreibung              | 53 |
| Aufgabe 6: Fallbeispiel Projektstrukturplan      | 54 |
| Aufgabe 7: Grenzen des Projektstrukturplans      | 54 |
| Aufgabe 8: Struktur***                           | 54 |

### **5.2 Ablauf- und Terminplanung** 54

|   |    |
|---|----|
| Aufgabe 1: Übergang vom Projektstrukturplan zur Ablaufplanung | 54 |
| Aufgabe 2: Grundsätzliches zur Ablaufplanung                  | 54 |
| Aufgabe 3: Balkenplan (1)                                     | 55 |
| Aufgabe 4: Balkenplan (2)***                                  | 55 |
| Aufgabe 5: Netzplan (1)                                       | 56 |
| Aufgabe 6: Netzplan (2)***                                    | 56 |
| Aufgabe 7: Netzplan (3)                                       | 56 |
| Aufgabe 8: Meilensteine und Ablaufplanung                     | 57 |
| Aufgabe 9: Software und Ablaufplanung                         | 57 |

### **5.3 Ressourcenplanung** 57

|  |    |
|--|----|
| Aufgabe 1: Begriff „Ressourcen“  | 57 |
| Aufgabe 2: Ziele der Ressourcenplanung   | 57 |
| Aufgabe 3: Ressourcenplanung und Projektleiter                                 | 57 |
| Aufgabe 4: Schätzmethoden  | 57 |
| Aufgabe 5: Kapazitätsplanung (1)   | 58 |
| Aufgabe 6: Kapazitätsplanung (2)   | 58 |
| Aufgabe 7: Ressourcenplanung, Netzplantechnik und<br>Multiprojektmanagement*** | 59 |
| Aufgabe 8: Ressourcenmanagement***   | 62 |

|  |        |
|--|--------|
| <b>5.4 Kostenplanung</b>                                       | 62     |
| Aufgabe 1: Begriff „Kosten“                                    | 62     |
| Aufgabe 2: Projektkosten                                       | 62     |
| Aufgabe 3: Kostenplan  | 62     |
| Aufgabe 4: Kostenschätzung                                     | 62     |
| Aufgabe 5: Kostenmanagement***                                 | 62     |
| Aufgabe 6: Kosten und ABC-Analyse***                           | 63     |
| Aufgabe 7: Kostenplanung***                                    | 63     |
| <br><b>6. Projektsteuerung</b>                                 | <br>65 |
| <b>6.1 Grundsätzliches zum Controlling</b>                     | 65     |
| Aufgabe 1: Abweichungen  | 65     |
| Aufgabe 2: Aufgaben des Projektcontrolling                     | 65     |
| Aufgabe 3: Projektcontrolling und Kybernetik***                | 65     |
| Aufgabe 4: Grundsätze der Projektsteuerung                     | 65     |
| Aufgabe 5: Organisation des Projektcontrolling                 | 65     |
| Aufgabe 6: Merkmale eines Projektcontrollers                   | 65     |
| <b>6.2 Möglichkeiten der Projektstaterhebung</b>               | 65     |
| Aufgabe 1: Grundlagen der Projektstaterhebung                  | 65     |
| Aufgabe 2: Möglichkeiten der Fortschrittskontrolle             | 66     |
| Aufgabe 3: Projektstatusbericht                                | 66     |
| <b>6.3 Abweichungs- und Trendanalysen</b>                      | 66     |
| Aufgabe 1: Abweichungsanalyse (1)                              | 66     |
| Aufgabe 2: Abweichungsanalyse (2)***                           | 67     |
| Aufgabe 3: Kostentrendanalyse***                               | 67     |
| Aufgabe 4: Meilensteintrendanalyse***                          | 68     |
| Aufgabe 5: Korrekturmaßnahmen                                  | 68     |
| <b>6.4 Information und Dokumentation</b>                       | 68     |
| Aufgabe 1: Informationsempfänger                               | 68     |
| Aufgabe 2: Nutzen der Informationen                            | 68     |
| Aufgabe 3: Dokumentationsarten                                 | 68     |
| Aufgabe 4: Feste versus freie Dokumentationsstruktur           | 68     |
| Aufgabe 5: Reporting   | 68     |
| Aufgabe 6: Information, Dokumentation und Wissensmanagement*** | 69     |
| Aufgabe 7: Informations- und Kommunikationstechnik (1)         | 69     |
| Aufgabe 8: Informations- und Kommunikationstechnik (2)         | 69     |

|   |        |
|---|--------|
| <b>7. Konfigurations- und Änderungsmanagement</b>               | 71     |
| Aufgabe 1: Begriff „Konfiguration“                              | 71     |
| Aufgabe 2: Nutzen des Konfigurationsmanagement                  | 71     |
| Aufgabe 3: Elemente des Konfigurationsmanagement                | 71     |
| Aufgabe 4: Änderungsmanagement (1)                              | 71     |
| Aufgabe 5: Änderungsmanagement (2)                              | 71     |
| <br><b>8. Qualitätsmanagement in Projekten</b>                  | <br>73 |
| Aufgabe 1: Begriff „Qualität“                                   | 73     |
| Aufgabe 2: Qualität und Wahrnehmung                             | 73     |
| Aufgabe 3: Zusammenhang zwischen Projektmanagement und Qualität | 73     |
| Aufgabe 4: Total Quality Management                             | 73     |
| Aufgabe 5: Qualitätsmanagementinstrumente (1)                   | 74     |
| Aufgabe 6: Qualitätsmanagementinstrumente (2)***                | 74     |
| Aufgabe 7: Exzellenz-Modelle***                                 | 74     |
| <br><b>9. Projektabschluss</b>                                  | <br>75 |
| Aufgabe 1: Zweck des Projektabschlusses                         | 75     |
| Aufgabe 2: Arten von Projektenden                               | 75     |
| Aufgabe 3: Projektabschlussbericht                              | 75     |
| Aufgabe 4: Projektabschluss auf der Leistungsebene              | 75     |
| Aufgabe 5: Projektabschluss auf der Ebene der weichen Faktoren  | 75     |
| Aufgabe 6: Lernen aus Projekten***                              | 76     |
| Aufgabe 7: Projektabschluss und Wissensmanagement***            | 76     |
| Aufgabe 8: Projektabschluss und Benchmarking***                 | 76     |
| <br><b>10. Multiprojektmanagement</b>                           | <br>77 |
| Aufgabe 1: Grundlagen des Multiprojektmanagement                | 77     |
| Aufgabe 2: Multiprojektmanagement und Wahrnehmung***            | 77     |
| Aufgabe 3: Multiprojektplanung***                               | 77     |
| Aufgabe 4: Aufgaben und Rollen der Multiprojektakteure***       | 77     |
| Aufgabe 5: Multiprojektsteuerung***                             | 78     |
| Aufgabe 6: Erfolgreiche Umsetzung von Multiprojektmanagement*** | 78     |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>Lösungen</b>             | 79  |
| <b>Glossar</b>              | 249 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> | 267 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> | 269 |