

Klausurentraining Weiterbildung	5
Vorwort	6

1. Einleitende Zusammenhänge	17
1.1 Chancen und Risiken des Projektmanagement sowie Projektarten	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
1.2 Merkmale eines Projekts und Erfolgsfaktoren des Projektmanagement	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: Misserfolgsfaktoren	20
Aufgabe 9: Messung des Projekterfolgs***	21
1.3 Zusammenhang Management, Unternehmenskultur und Projekte	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
1.4 Systemisches Denken und komplexe Projekte managen	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

2. Elementare Faktoren zur Durchführung eines Projekts	25
2.1 Projektimpuls	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
2.2 Rolle des Auftraggebers eines Projekts	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
2.3 Instrumente zur Entscheidungsfindung	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
2.4 Der Projektstart	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
2.5 Analyse der Ausgangssituation	30
Aufgabe 1: Projektumfeld	30
Aufgabe 2: Instrumente zur Offenlegung der Ausgangssituation 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
2.6 Bedeutung der Projektziele	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
3. Projektorganisation und Vorgehensmodelle	37
3.1 Organisationsansätze	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
3.2 Vorgehensmodelle	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
3.3 Lernende Organisation	41
Aufgabe 1: Grundsätzliche Faktoren zu einer lernenden Organisation	41
Aufgabe 2: Zusammenhang zwischen lernender Organisation, Projekt und Funktionsbereichen eines Unternehmens***	41
Aufgabe 3: Lernende Organisation und KVP***	41
Aufgabe 4: Projektorientiertes Unternehmen***	41

4. Projektteam und Projektleiter	43
4.1 Projektteam	43
4.1.1 Grundlegendes zum Projektteam	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
4.1.2 Teamentwicklungsprozesse	44
Aufgabe 1: Teamentwicklungsphasen	44
Aufgabe 2: Projektstart***	44
Aufgabe 3: Soziale Strukturen in Projekten***	44
4.1.3 Kommunikation in Projekten	45
Aufgabe 1: Grundlegendes zur Kommunikation in Projekten	45
Aufgabe 2: Sender-Empfänger-Modell	45
Aufgabe 3: Optimale Kommunikation***	45
4.1.4 Verhalten bei Veränderungsprozessen	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
4.2 Projektleitung	48
4.2.1 Funktion, Aufgaben und Rolle der Projektleitung	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

4.2.2 Gesprächsarten und Zeitmanagement	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 Multiprojektmanagement***	59
Aufgabe 8: Ressourcenmanagement***	62

5.4 Kostenplanung	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
6. Projektsteuerung	65
6.1 Grundsätzliches zum Controlling	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
6.2 Möglichkeiten der Projektstatuserhebung	65
Aufgabe 1: Grundlagen der Projektstatuserhebung	65
Aufgabe 2: Möglichkeiten der Fortschrittskontrolle	66
Aufgabe 3: Projektstatusbericht	66
6.3 Abweichungs- und Trendanalysen	66
Aufgabe 1: Abweichungsanalyse (1)	66
Aufgabe 2: Abweichungsanalyse (2)***	67
Aufgabe 3: Kostentrendanalyse***	67
Aufgabe 4: Meilensteintrendanalyse***	68
Aufgabe 5: Korrekturmaßnahmen	68
6.4 Information und Dokumentation	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

7. Konfigurations- und Änderungsmanagement	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
8. Qualitätsmanagement in Projekten	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
9. Projektabschluss	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
10. Multiprojektmanagement	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

Lösungen	79
Glossar	249
Literaturverzeichnis	267
Stichwortverzeichnis	269