

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Das Florentiner-Dom-Projekt, oder: Was sich aus der Geschichte lernen lässt	11
1.1 Filippo Brunelleschi: alter Baumeister mit sehr modernen Ansätzen ...	11
1.2 Viel mehr als nur ein Bauprojekt	14
1.3 Von der Vergangenheit in die Gegenwart	16
2 Was macht Projekte aus?	19
2.1 Einmalige und neuartige Vorhaben	20
2.2 Zeit, Kosten und Leistung	22
2.3 Leistungsumfang vs. Liefergegenstand	24
2.4 Die Projektarten	25
2.5 Das Projektmanagement	28
2.6 Der Projekterfolg	29
2.7 Der Auftrag und die Ziele	31
2.8 Die Rollen im Projekt	32
2.8.1 Formelle Rollen	32
2.8.2 Die Rollenklärung	35
3 Der Projektauftrag	37
3.1 Die Basis: Wer will was von wem woraus?	37
3.2 Der Vertragsschluss	37
3.3 Die Vertragsarten	38
3.4 Die Vertragsgestaltung	39
3.5 Rahmenverträge	40
3.6 Vollmachten	40
3.7 Abrechnungsvereinbarungen	41
3.7.1 Festpreis	41
3.7.2 Nach Zeit und Aufwand	41
3.7.3 Prämien und erfolgsabhängige Vergütung	41
3.7.4 Vorschüsse und Ratenzahlung	42
3.8 Die notwendigen Inhalte eines Vertrages	42
4 Die Ziele eines Projektes	45
4.1 Zieldimensionen	46
4.2 Formulierung von Zielen	47
4.3 Weiterentwicklung von Zielen	48
4.4 Operationalisierung von Zielen	48

5	Die Stakeholder	51
5.1	Wer sind die Stakeholder?	52
5.2	Stakeholderanalyse	53
5.2.1	Tabellarische Stakeholderanalyse	53
5.2.2	Systemische Stakeholderanalyse	55
5.3	Bedürfnisse von Stakeholdern	57
5.4	Konflikte mit Stakeholdern	60
5.4.1	Das Harvard Konzept: hart, aber fair verhandeln	61
5.4.2	Die Eskalationsstufen	62
5.5	Strategien im Umgang mit Stakeholdern	65
6	Das Projektteam	69
6.1	Wie ein Team funktioniert	70
6.2	Phasen der Teamentwicklung	72
6.3	Informelle und persönliche Rollen in Teams	74
6.4	Selbstorganisierende Teams	75
6.5	Organigramme	77
6.6	Techniken und Methoden für effiziente Teams	80
6.6.1	Sit Together	80
6.6.2	Design Thinking	81
6.6.3	On-Site-Customer	82
6.6.4	Pair Programming	83
6.6.5	Informative Workspace	84
6.6.6	Root-Cause-Analysen und Retrospektiven	84
6.6.7	Six Thinking Hats	85
6.6.8	Groupthink verhindern	86
7	Kommunikation	89
7.1	Kommunikationsplan	89
7.2	Meetings	91
7.2.1	Grundsätze für effiziente Meetings	91
7.2.2	Stand-up-Meetings	92
7.3	Kommunikationsmittel	92
8	Leistungsumfang und Ergebnis	95
8.1	Der Projektstrukturplan	96
8.2	Iteratives und inkrementelles Vorgehen	100
8.3	Arbeitspakete	103
8.4	User Stories	105
8.5	Die Kanban-Methode	106

9	Ressourcen und Finanzmittel	109
9.1	Personentage: die projektbezogene Währung	109
9.2	Die Kostenplanung	111
9.3	Aufwand- und Ressourcenplanung	112
9.3.1	Experten- und Gruppenschätzungen	113
9.3.2	Planning Poker	116
9.3.3	Die VMI-Matrix	117
9.4	Liquiditätsplanung	119
10	Zeit und Ablauf	121
10.1	Die Phasen eines Projekts	122
10.2	Vernetzte Balkendiagramme	122
10.3	Critical Chain	126
10.4	Timeboxing	128
11	Überwachung und Steuerung	131
11.1	Projekt Cockpit	132
11.2	Soll-Ist-Analysen	133
11.2.1	Earned Value Analyse	133
11.2.2	Projektcontrolling mit Bordmitteln	135
11.2.3	Burn Down Charts	137
11.3	Puffer	138
11.3.1	Zeit- und Kostenpuffer	138
11.3.2	Puffer im Leistungsumfang	139
11.4	Change Requests	140
11.4.1	Das Change-Request-Verfahren	140
11.4.2	Änderungswünsche und Timeboxing	142
11.5	Der Projektreport	142
12	Risiken	145
12.1	Verwundbarkeit	146
12.2	Risikoanalyse	147
12.3	Strategien im Umgang mit Risiken	147
13	Projektabschluss	149
13.1	De-Staffing	149
13.2	Übergabe	150
13.3	Lessons Learned	151
13.4	Projektabschlussfeier	151
13.5	Entlastung	152

14	Ein Ausblick	153
14.1	Agiles Projektmanagement	153
14.2	Checkliste: Die Basics in zehn Punkten	154
14.3	Project Excellence	156
14.4	Checkliste für Fortgeschrittene: Project Excellence im Schnelltest	157
Credits und Quellen		159
Stichwortverzeichnis		165