

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Projektmanagements</b>	1
1.1	<b>Projektverständnis</b>	4
1.1.1	Definition und Merkmale von Projekten	5
1.1.2	Projektarten	10
1.1.3	Projektbeschränkungen	13
1.1.4	Projektphasen	17
1.1.5	Abgrenzung Projekt, Programm und Portfolio	19
1.1.6	Einbindung des Projekts in die Unternehmensorganisation	20
1.2	<b>Definition und Abgrenzung Projektmanagement</b>	24
1.3	<b>Ansätze und Vorgehensmodelle im Projektmanagement</b>	25
1.3.1	Traditionelles Projektmanagement	28
1.3.2	Agiles Projektmanagement	33
1.3.3	Hybrides Projektmanagement	34
1.4	<b>Standards des Projektmanagements</b>	34
1.5	<b>Projektmanagementphasen</b>	43
1.6	<b>Projektmanagementelemente</b>	44
1.7	<b>Projektorganisation und Rollen des Projektmanagements</b>	48
1.8	<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>	51
1.9	<b>Zusammenfassung</b>	52
1.10	<b>Wiederholungsfragen</b>	53
<b>2</b>	<b>Projektinitiierung</b>	55
2.1	<b>Projektbeschreibung</b>	60
2.1.1	Project Canvas	60
2.1.2	Projektabgrenzung und -kontext	61
2.2	<b>Projektbewertung</b>	65
2.2.1	Projektwürdigkeitsanalyse	66
2.2.2	Feststellung Projektart	67
2.2.3	Wirtschaftliche Bewertung	69
2.2.4	Technische/Sachliche Bewertung	70
2.3	<b>Projektmanagementansatz und Vorgehensmodell</b>	71
2.3.1	Modelle zur Entscheidung des Projektmanagementansatzes	72
2.4	<b>Ziel/Lieferobjekt</b>	77
2.4.1	Funktionen von Zielen	77
2.4.2	Zielhierarchie und Zielebenen	79
2.4.3	Zielformulierung und -eigenschaften	80
2.4.4	Ablauf des Zielmanagements	84
2.4.5	Lieferobjekt	85

X Inhaltsverzeichnis

2.5	<b>Sachliches Umfeld</b> .....	85
2.6	<b>Stakeholder</b> .....	87
2.7	<b>Projektauftrag</b> .....	93
2.8	<b>Exkurs: Methoden und Instrumente für die tägliche Projektarbeit</b> .....	95
2.8.1	Kreativität.....	96
2.8.2	Erhebungsmethoden .....	98
2.8.3	Strukturierung, Analyse und Darstellung.....	100
2.8.4	Bewertung und Entscheidung .....	103
2.9	<b>Zusammenfassung</b> .....	105
2.10	<b>Wiederholungsfragen</b> .....	105
3	<b>Traditionelles Projektmanagement</b> .....	107
3.1	<b>Projektplanung</b> .....	111
3.1.1	Projektziel/Lieferobjekt.....	111
3.1.2	Qualität .....	114
3.1.3	Arbeit.....	117
3.1.4	Organisation und Kommunikation.....	128
3.1.5	Zeit.....	146
3.1.6	Ressourcen .....	178
3.1.7	Kosten.....	186
3.1.8	Sachliches Umfeld.....	195
3.1.9	Stakeholder .....	196
3.1.10	Risiken und Chancen .....	198
3.1.11	Zusammenfassung Projektplanung.....	212
3.1.12	Wiederholungsfragen Projektplanung.....	213
3.2	<b>Projektcontrolling</b> .....	215
3.2.1	Grundlagen des Projektcontrollings (Begriffe und Regelkreis).....	215
3.2.2	Controlling der verschiedenen Projektmanagementelemente .....	220
3.2.3	Reporting .....	250
3.2.4	Change Request Management .....	253
3.2.5	Zusammenfassung Projektcontrolling .....	255
3.2.6	Wiederholungsfragen Projektcontrolling .....	257
3.3	<b>Projektabchluss</b> .....	257
3.3.1	Prozesse des Projektabchlusses .....	258
3.3.2	Abschlussbericht.....	260
3.3.3	Lessons Learned .....	261
3.3.4	Zusammenfassung Projektabchluss.....	263
3.3.5	Wiederholungsfragen Projektabchluss .....	264
4	<b>Agiles Projektmanagement</b> .....	265
4.1	<b>Einleitung und Überblick</b> .....	267
4.2	<b>Scrum</b> .....	272
4.2.1	Scrum-Rollen .....	273
4.2.2	Scrum-Artefakte.....	274
4.2.3	Scrum-Ereignisse.....	281
4.2.4	Agile Schätzmethoden.....	284

4.3	<b>Kanban</b> .....	296
4.4	<b>Design Thinking</b> .....	302
4.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	309
4.6	<b>Wiederholungsfragen</b> .....	311
<b>5</b>	<b>Hybrides Projektmanagement</b> .....	313
5.1	<b>Einführung</b> .....	316
5.2	<b>Hybride Ansätze</b> .....	318
5.2.1	Traditioneller Ansatz mit Agilen Methoden (TA-AM) .....	319
5.2.2	Traditioneller Ansatz mit Agilen Phasen seriell (TA-AP s) .....	319
5.2.3	Traditioneller Ansatz mit Agilen Phasen parallel (TA-AP p) .....	320
5.2.4	Traditionell und Agile Ansätze (TuAA) .....	321
5.2.5	Agiler Ansatz mit Traditionellen Methoden (AA-TM) .....	322
5.2.6	Freestyle Ansatz .....	322
5.2.7	Zusammenfassung hybride Ansätze .....	323
5.3	<b>Auswahl von hybriden Ansätzen</b> .....	324
5.4	<b>Hybride Vorgehensmodelle</b> .....	328
5.4.1	Standardisierte hybride Vorgehensmodelle .....	328
5.5	<b>Design von hybriden Vorgehensmodellen</b> .....	332
5.5.1	Strukturelle Elemente .....	333
5.5.2	Funktionale Elemente .....	334
5.5.3	Methoden .....	336
5.5.4	Faktor Mensch .....	339
5.6	<b>Anforderungen und Erfolgsfaktoren des hybriden Projektmanagements</b> .....	344
5.7	<b>Optionale Projektmanagementelemente und angrenzende Disziplinen</b> .....	345
5.7.1	Beschaffung .....	345
5.7.2	Vertragsmanagement .....	349
5.7.3	Claimmanagement .....	355
5.7.4	Changemanagement .....	356
5.7.5	Projektmarketing .....	365
5.8	<b>Zusammenfassung</b> .....	372
5.9	<b>Wiederholungsfragen</b> .....	373
<b>6</b>	<b>Persönliche und soziale Kompetenzen im Projektmanagement</b> .....	375
6.1	<b>Selbstmanagement</b> .....	379
6.1.1	Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis .....	380
6.1.2	Zielmanagement und Selbstentwicklung .....	382
6.1.3	Motivation .....	384
6.1.4	Organisations- und Zeitmanagement .....	391
6.1.5	Gesundheits- und Stressmanagement .....	396
6.2	<b>Kommunikation</b> .....	401
6.2.1	Grundlagen .....	401
6.2.2	Fremdwahrnehmung .....	402
6.2.3	Modelle und Erkenntnisse der Kommunikation .....	407
6.2.4	Regeln, Thesen, Prinzipien der Kommunikation .....	412

## XII Inhaltsverzeichnis

<b>6.3</b>	<b>Führung</b> .....	416
6.3.1	Führungsmodelle.....	418
6.3.2	Führungskonzepte.....	423
6.3.3	Führungsstil.....	424
6.3.4	Emotionale Führung .....	428
6.3.5	Entscheidungen.....	430
6.3.6	Delegation .....	431
6.3.7	Praxistipps.....	432
<b>6.4</b>	<b>Teammanagement</b> .....	433
6.4.1	Grundlagen des Teammanagements.....	433
6.4.2	Teamzusammenstellung .....	435
6.4.3	Teamentwicklung.....	437
6.4.4	Virtuelle Teamarbeit .....	439
6.4.5	Feedback .....	440
<b>6.5</b>	<b>Konfliktmanagement</b> .....	443
<b>6.6</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	445
<b>6.7</b>	<b>Wiederholungsfragen</b> .....	446
<b>7</b>	<b>Multiprojektmanagement</b> .....	449
7.1	Übersicht Multiprojektmanagement .....	451
7.2	Programmmanagement .....	454
7.3	Portfoliomangement.....	456
7.3.1	Ablauf des Projektportfoliomagements .....	461
7.3.2	Ausgewählte Methoden und Kennzahlen zur Projektbewertung und Priorisierung ...	464
7.4	Projektmanagement Office (PMO) .....	469
7.5	Zusammenfassung .....	472
7.6	Wiederholungsfragen.....	473
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	475
<b>Serviceteil</b>		
	<b>Literatur</b> .....	482
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	487