

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung: Projekte und Projektmanagement-Funktionen</b>	<b>15</b>
1.1	Was ist ein Projekt?	16
1.2	Projekte und Komplexität	18
1.3	Projektmanagement-Prozesse, -Funktionen und -Kompetenzen	22
1.4	Künstliche Intelligenz (KI) im Projektmanagement	26
1.5	Fallen und Erfolgsfaktoren im Projektmanagement	29
<b>2</b>	<b>Initiative und Perspektive</b>	<b>35</b>
2.1	Wie entstehen Projekte?	35
2.1.1	Strategie (IPMA-Kompetenz 1.01)	38
2.1.2	Produktmanagement und Dienstleistungen	43
2.1.3	Organisationsentwicklung	49
2.2	Projektantrag oder -steckbrief	51
2.2.1	Strukturen und Prozesse (IPMA-Kompetenz 1.02)	54
2.2.2	Compliance (IPMA-Kompetenz 1.03)	57
2.3	Prüfung	59
2.3.1	Machbarkeit	62
2.3.2	Wirtschaftlichkeit	63
2.3.3	Nachhaltigkeit	65
2.4	Priorisierung	66
2.4.1	Analysen	67
2.4.2	Macht und Interessen (IPMA-Kompetenz 1.04)	71
2.4.3	Abhängigkeiten	73
2.5	Entscheidung	74

## 10 | Inhaltsverzeichnis

2.5.1	Projektverantwortung	77
2.5.2	Stakeholder (IPMA-Kompetenz 3.12)	78
2.5.3	Kultur und Werte (IPMA-Kompetenz 1.05)	82
2.6	Auftrag	84
2.6.1	Projektdesign (IPMA-Kompetenz 3.01)	87
2.6.2	Kick-off	91
2.6.3	Verträge	92
<b>3</b>	<b>Planung</b>	<b>97</b>
3.1	Ziele	97
3.1.1	Anforderungen und Ziele (IPMA-Kompetenz 3.02)	102
3.1.2	Qualität (IPMA-Kompetenz 3.06) und Agilität	107
3.2	Inhalt und Umfang	112
3.2.1	Leistungsumfang, Lieferobjekte und Inkремente (IPMA-Kompetenz 3.03)	114
3.2.2	Gestaltungsbereich abgrenzen	118
3.3	Vorgehen	123
3.3.1	Phasen und Vorgehensmodelle	125
3.3.2	Agiles und hybrides Vorgehen in Projekten	134
3.4	Projektstrukturen	142
3.4.1	Story-Mapping	145
3.4.2	Projektstrukturplan	146
3.5	Aufbau	154
3.5.1	Formen der Organisation von Projekten	155
3.5.2	Rollen im Projektmanagement	160
3.5.3	Agile Projektorganisationen	165
3.6	Ablauf	169
3.6.1	Dauer	170

3.6.1.1	Vorgangsfolgen und Terminpläne entwickeln	172
3.6.1.2	Balkendiagramme und Netzpläne	176
3.6.2	Ablauf und Termine (IPMA-Kompetenz 3.04)	185
3.6.2.1	Meilensteine	190
3.6.2.2	Sprint-Durchführung und Synchronisation	191
3.7	Ressourcen (IPMA-Kompetenz 3.08)	194
3.7.1	Auslastung	197
3.7.2	Beschaffung (IPMA-Kompetenz 3.09)	200
3.8	Kosten	204
3.8.1	Schätzungen (Budget)	204
3.8.2	Kosten und Finanzierung (IPMA-Kompetenz 3.07)	208
3.9	Projektplan	213
3.9.1	Integration und Vereinbarung	213
3.9.2	Planung und Steuerung (IPMA-Kompetenz 3.10)	215
<b>4</b>	<b>Führung und Zusammenarbeit</b>	<b>217</b>
4.1	Beziehungen und Engagement (IPMA-Kompetenz 2.04)	217
4.1.1	Persönliche Kommunikation (IPMA-Kompetenz 2.03)	222
4.1.2	Feedback	226
4.1.3	Werte und Mindset	228
4.1.3.1	Selbstreflexion und Selbstmanagement (IPMA-Kompetenz 2.01)	230
4.1.3.2	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (IPMA-Kompetenz 2.02)	238
4.2	Gruppen und Teams	242
4.2.1	Gruppendynamik	242
4.2.1.1	Phasen und Rollen	243

## 12 | Inhaltsverzeichnis

4.2.1.2	Konflikte und Krisen (IPMA-Kompetenz 2.07)	248
4.2.2	Führung (IPMA-Kompetenz 2.05)	255
4.2.3	Teamarbeit (IPMA-Kompetenz 2.06)	262
4.2.4	Selbstorganisation	268
4.3	Organisationen	270
4.3.1	Unternehmenskultur	271
4.3.2	Wertschöpfung und Ergebnisorientierung (IPMA-Kompetenz 2.10)	274
4.3.3	Change-Management	278
4.3.3.1	Grunddynamik und Phasen von Veränderung	279
4.3.3.2	Change und Transformation (IPMA-Kompetenz 3.13)	280
<b>5</b>	<b>Diagnose und Steuerung</b>	<b>283</b>
5.1	Chancen und Risiken (IPMA-Kompetenz 3.11)	283
5.1.1	Identifikation	287
5.1.2	Bewertung	288
5.1.3	Bearbeitung	296
5.2	Controlling	298
5.2.1	Fertigstellungsgrad vs. Fertigstellungswert	300
5.2.2	Termine und Aufwand steuern	306
5.2.3	Earned-Value-Analyse	309
5.2.4	Die Motivation analysieren und beeinflussen	313
5.3	Informationen	317
5.3.1	Berichte und Kennzahlen	319
5.3.2	Organisation, Information und Dokumentation (IPMA-Kompetenz 3.05)	323
5.3.3	Projektmarketing	330
5.4	Änderungen	332

5.4.1	Verhandlungen (IPMA-Kompetenz 2.09)	337
5.4.2	Vielseitigkeit (IPMA-Kompetenz 2.08)	341
5.4.3	Claim-Management	349
5.4.4	Umgang mit Krisen	350
5.5	Projektabchluss	353
5.5.1	Retrospektive und Lessons Learned	355
5.5.2	Übergabe der Projektergebnisse	357
5.5.3	Projektende	360
<b>6</b>	<b>Projektportfoliomanagement</b>	<b>363</b>
6.1	Multiprojektmanagement	363
6.2	Projektportfolios strategisch ausrichten	369
6.3	Ressourcen übergreifend planen und steuern	378
6.4	Einführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement	382
6.4.1	Projektmanagement-IT-Tools	385
6.4.2	Projektmanagement-Office (PMO)	388
6.4.3	Projektmanagement-Handbuch	390
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>397</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>401</b>
<b>Zum Autor</b>		<b>415</b>