

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Bedeutung des Projekt- und Multiprojektmanagements . . . . .	1
1.1.1 Projekt- und Multiprojektmanagement heute . . . . .	1
1.1.2 Welche Megatrends führen zu dieser Entwicklung? . . . . .	2
1.1.3 Wie hat sich das Projekt- und Multiprojektmanagement bis hierher entwickelt? . . . . .	4
1.1.4 Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	6
1.2 Was sagt die Erfolgsforschung? . . . . .	6
1.2.1 Was macht Projekte erfolgreich? . . . . .	6
1.2.2 Was ist Projekterfolg? . . . . .	7
1.2.3 Wie ist es um den Projekterfolg in der Praxis bestellt? . . . . .	8
1.2.4 Was sind Erfolgsfaktoren? . . . . .	8
1.2.5 Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	10
1.3 Agilität und agile Arbeitsformen für Projekte und Organisationen . . . . .	11
1.3.1 Agilität und die Erfolgsgeschichte agiler Arbeitsformen . . . . .	11
1.3.2 Einsatzmöglichkeiten und Nutzen agiler Arbeitsformen . . . . .	12
1.3.3 Prinzipieller Aufbau von Projekten bei der Verwendung agiler Arbeitsformen . . . . .	13
1.3.4 Grundstruktur agiler Arbeitsformen . . . . .	15
1.3.5 Agile Arbeitsformen für mehrere Teams und große Projekte . . . . .	18
1.3.6 Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	20
1.4 Bausteine des Projekt- und Multiprojektmanagements . . . . .	21
1.4.1 Was sind Bausteine des Projekt- und Multiprojektmanagement? . . . . .	21
1.4.2 Aufgaben- und Prozessbereiche des Projekt- und Multiprojektmanagements . . . . .	23
1.4.3 Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	42
1.5 Übersicht zu den Beteiligten und deren Aufgaben . . . . .	43
1.5.1 Rollen und Beteiligte in einem Einführungsprojekt zu Projekt- und Multiprojektmanagement . . . . .	43
1.5.2 Top-Management im Einführungsprojekt . . . . .	43

1.5.3	Betroffene und Beteiligte im Einführungsprojekt . . . . .	45
1.5.4	Betroffene zu Beteiligten machen . . . . .	46
1.5.5	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	47
1.6	Inhalte eines Leitfadens für das Projekt- und Multiprojektmanagement . . . . .	48
1.6.1	Zwei Ergebnisse müssen erreicht werden . . . . .	48
1.6.2	Ergebnistyp Lern- und Abstimmungsprozess . . . . .	48
1.6.3	Leitfaden für das Projekt- und Multiprojektmanagement . . . . .	48
1.6.4	Wie wird ein Leitfaden für das Projekt- und Multiprojektmanagement heute zur Verfügung gestellt? . . . . .	49
1.6.5	Inhalte eines Leitfadens für das Projekt- und Multiprojektmanagement . . . . .	49
1.6.6	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	51
1.7	Planbasierte Transformation zur projektorientierten Organisation . . . . .	51
1.7.1	Vorgehensmodell zur Einführung von Projekt- und Multiprojektmanagement . . . . .	51
1.7.2	Projektinitialisierung und Auftragsklärung . . . . .	52
1.7.3	Kritische Bestandsaufnahme und Standortbestimmung . . . . .	53
1.7.4	Externe Orientierung und Qualifizierung . . . . .	54
1.7.5	Soll-Konzeption sowie Maßnahmen- und Zielbestimmung . . . . .	55
1.7.6	Schrittweise Entwicklung und Implementierung . . . . .	56
1.7.7	Evaluation zu Anwendbarkeit und Nutzen . . . . .	57
1.7.8	Stabilisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung . . . . .	57
1.7.9	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	58
1.8	Agile Transformation zur projektorientierten Organisation . . . . .	58
1.8.1	Agile Transformation zur projektorientierten Organisation . . . . .	58
1.8.2	Hybrider Ansatz zur agilen Transformation . . . . .	59
1.8.3	Backlog-Struktur für die agile Transformation . . . . .	65
1.8.4	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	68
1.9	Informationenmodell Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management . . . . .	69
1.9.1	Einleitung . . . . .	69
1.9.2	Dokumentenmodell zum Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management – Ausschnitt: Projekt-Portfolio-Management . . . . .	70
1.9.3	Dokumentenmodell zum Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management – Ausschnitt: Programm-Management . . . . .	71
1.9.4	Dokumentenmodell zum Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management – Ausschnitt: Projekt-Management . . . . .	72
1.9.5	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? . . . . .	73

---

1.10	Instrumente zur Standortbestimmung .....	73
1.10.1	Instrumente zur Standortbestimmung .....	73
1.10.2	Projektmanagement-Verständnis und Referenzdokumentation .....	74
1.10.3	Reifegradbestimmung im Projektmanagement .....	76
1.10.4	Bewertungsgegenstand – Projekt oder Organisation? .....	80
1.10.5	Beispiele und praktische Anwendung der Instrumente zur Standortbestimmung .....	81
1.10.6	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? .....	86
1.11	Software für das Projekt- und Multiprojektmanagement .....	86
1.11.1	Die Standortbestimmung .....	87
1.11.2	Der Anforderungs-Workshop .....	88
1.11.3	Die Produktvorauswahl .....	89
1.11.4	Die Produktpräsentation zu geeigneten Lösungen .....	89
1.11.5	Der Anwendertest .....	90
1.11.6	Die Entscheidung und Vertragsgestaltung .....	90
1.11.7	Die Einführung und die weitere mögliche Unterstützung .....	91
1.11.8	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? .....	91
1.12	Argumentationshilfen für die Geschäftsführung .....	91
1.12.1	Argumentationshilfen für die Geschäftsführung .....	91
1.13	Normen und Standards .....	93
1.13.1	Nationale Normen .....	93
1.13.2	Internationale Normen .....	94
1.13.3	Nationale Standards .....	95
1.13.4	Internationale Standards .....	96
1.13.5	Wo liegt der Unterschied zwischen IPMA, PMI und Prince2? .....	97
1.13.6	Welche Fragen sollte sich Ihre Organisation stellen? .....	99
1.14	Berufsverbände .....	100
1.14.1	IPMA – International Project Management Association .....	100
1.14.2	GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. ....	101
1.14.3	PMI – Project Management Institute .....	103
Literatur.	.....	103
<b>2</b>	<b>Bausteine eines Leitfadens für das Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Managements .....</b>	<b>107</b>
2.1	Einleitung .....	107
2.2	Vorwort und Definitionen .....	109
2.2.1	Baustein 1: Vorwort der Geschäftsführung .....	109
2.2.2	Baustein 2: Begriffe und organisatorische Verankerung .....	113
2.2.3	Baustein 3: Projektarten, Projektklassen, Projektkomplexität und Projektpriorisierung .....	116

2.3	Steuerung der Projektlandschaft .....	125
2.3.1	Baustein 4: Projektorientierte strategische Unternehmensführung .....	125
2.3.2	Baustein 5: Multiprojektmanagement – Projekt- Portfolio-Management.....	130
2.3.3	Baustein 6: Projekt- und Multiprojektmanagement – Project Management Office .....	132
2.3.4	Baustein 7: Multiprojektmanagement – Programm-Management ..	136
2.3.5	Baustein 8: Beauftragung und Lenkung von Projekten und Programmen.....	137
2.4	Organisation des Projekt- und Multiprojektmanagements.....	139
2.4.1	Baustein 9: Projektorganisation – Rollen und Gremien .....	139
2.5	Projektmanagement-Prozess und Meilensteinkonzept .....	149
2.5.1	Baustein 10: Projektmanagement-Prozess und Meilensteinkonzept .....	149
2.5.2	Baustein 11: Projektinitialisierung/Projektanstoß .....	155
2.5.3	Baustein 12: Projektdefinition/Auftragsklärung .....	158
2.5.4	Baustein 13: Projektplanung .....	163
2.5.5	Baustein 14: Projektsteuerung/Durchführung/Umsetzung/Realisierung .....	167
2.5.6	Baustein 15: Projektabschluss .....	173
2.5.7	Baustein 16: Steuerung agiler Projekte durch hybride Ansätze ..	175
2.6	Projektmanagement-Methoden .....	182
2.6.1	Baustein 17: Besondere Anforderungen bei der Methodenanwendung .....	182
2.6.2	Baustein 18: Besondere Gestaltungsformen der Methodenanwendung .....	183
2.7	Unterstützung durch Fachbereiche .....	187
2.7.1	Baustein 19: Projekt-Qualitätsmanagement .....	187
2.7.2	Baustein 20: Unternehmens- und Projekt-Controlling .....	191
2.7.3	Baustein 21: Linien-Management .....	193
2.7.4	Baustein 22: Personalmanagement/Personalentwicklung .....	195
2.7.5	Baustein 23: IT-Unterstützung/Projektmanagement-Software ..	203
	Literatur .....	203
<b>3</b>	<b>Instrumente und Dokumentationen für das Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management .....</b>	<b>205</b>
3.1	Prozessbereich: Projekt-Portfolio-Management/Programm-Management .....	206
3.1.1	Projekt-Portfolio .....	207
3.1.2	Projekt-Portfolio-Statusbericht .....	208
3.1.3	Programm-Auftrag .....	209
3.1.4	Programm-Controlling .....	211

3.1.5	Programm-Statusbericht . . . . .	212
3.1.6	Programm-Abschlussbericht . . . . .	214
3.2	Prozessbereich: Projektbeauftragung und Projektlenkung . . . . .	214
3.2.1	Projekt-Auftrag . . . . .	215
3.2.2	Projekt-Design . . . . .	216
3.2.3	Projekt-Statusbericht . . . . .	218
3.2.4	Projekt-Abschlussbericht . . . . .	218
3.3	Prozessbereich: Projektmanagement . . . . .	219
3.3.1	Projektphase Projekt-Anbahnung/Projekt-Initialisierung . . . . .	219
3.3.2	Projektphase Projekt-Klärung/Projekt-Definition . . . . .	224
3.3.3	Projektphase Projektplanung . . . . .	234
3.3.4	Projektphase Projektumsetzung/Projekt-Steuerung. . . . .	240
3.3.5	Projektphase Projektabschluss . . . . .	250
3.4	Instrumente zur Standortbestimmung . . . . .	252
3.4.1	Fragebögen zur Selbstbewertung der Organisation für Projektauftraggeber und Projektleiter . . . . .	252
3.4.2	Bewertung des Projektmanagements in einem oder mehreren konkreten Projekten durch Reviews. . . . .	254
	Literatur. . . . .	256
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>257</b>