
Inhaltsübersicht

Einleitung

Situation, Buchaufbau, Thematische Gliederung, Fallbeispiel,
Wissenswertes kurzgefasst21

Die Projektabwicklung ausführlich erklärt

1	Projektabwicklung	36
2	Projektinstitution	70
3	Projektportfoliomanagement	104
4	Projektführung	120
5	Projektdurchführung	198

Weitere Projektmanagementelemente

6	Teammanagement	266
7	Qualitätsmanagement	284
8	Risikomanagement	300
9	Ressourcenmanagement	316
10	Changemanagement	332
11	Konfigurationsmanagement	350

Anhang

Kompetenzbereich Mensch, Experten der Wirtschaft, Inhaltsstrukturen der Lieferobjekte, ICB-Nummern, Definitionsverzeichnis, Literaturnachweis, Stichwortverzeichnis, Zum Autor, profi.pm®, Projektmanagement-Produkte der SPOL AG, Weitere Publikationen von Bruno Jenny363

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Inhaltsverzeichnis

1

Projektabwicklung 36

1.1 Die Projektdefinition	37
1.2 Die Kernelemente der Projektabwicklung	40
1.2.1 Regelkreis der Projektabwicklung	41
1.3 Die Basiselemente der Projektabwicklung	43
1.3.1 Projekteinflussgrößen	43
1.3.1.1 Rahmenbedingungen	44
1.3.1.2 Restriktionen	45
1.3.2 Projektklassifikation	46
1.3.3 Projektziele	51
1.3.4 Vorgehensmodelle	53
1.3.4.1 Klärung der Entwicklungsebenen	53
1.3.4.2 Hosentasche-Vorgehensmodell	55
1.3.4.3 Sequenzielles Vorgehensmodell	55
1.3.4.4 Inkrementelles Vorgehensmodell	55
1.3.4.5 Evolutionäres Vorgehensmodell	56
1.3.5 Phasenmodell	56
1.3.5.1 Meilensteine	59
1.3.6 Die Projektarten	60
1.4 Die Gestaltungsprinzipien	62
1.4.1 Top-down-Prinzip	62
1.4.2 Bottom-up-Prinzip	64
1.4.3 80/20-Prinzip	65
1.5 Die Projektabwicklungstechniken	68

2	Projektinstitution	70
2.1	Die Projektorganisationen	72
2.1.1	Linien-Projektorganisation	72
2.1.2	Stab-Linien-Projektorganisation	74
2.1.3	Matrix-Projektorganisation	75
2.2	Die Rollen und Gremien	77
2.2.1	Projektportfolio-Board	79
2.2.2	Projektportfolio-Controller	79
2.2.3	Auftraggeber	80
2.2.4	Projektsteuerungsgremium	81
2.2.5	Projektleiter	82
2.2.6	Fachgremium	85
2.2.7	Projekt-Office	85
2.2.8	Projektteam	85
2.3	Das Informationssystem	87
2.3.1	Projektsitzung	88
2.3.2	Dialog	89
2.3.3	Präsentation	89
2.3.4	Projektberichtswesen	90
2.4	Das Dokumentationssystem	92
2.4.1	Lieferobjekte der Projektführung	96
2.4.2	Lieferobjekte der Projektdurchführung	98
2.5	Projektinfrastruktur	101

3

Projektportfoliomanagement 104

- 3.1 Die Projektportfoliosicht 106
 - 3.1.1 Projektportfoliomanagement-Prozess 107
 - 3.1.2 Lieferobjekte des Projektportfoliomanagements 109
 - 3.1.3 Arten von Projektportfolios 110
- 3.2 Projektportfolio-Aufnahmeprozess 112
- 3.3 Die Projektportfolioführung 114
- 3.4 Projektportfolio-Abschlussprozess 116
 - 3.4.1 Bewertung der Kundenzufriedenheit 117
 - 3.4.2 Bewertung des Projektabwicklungsprozesses 117
 - 3.4.3 Bewertung der effektiven Wirkung 117

4

Projektführung 120

- 4.1 Projekt starten 122
 - 4.1.1 Teilschritt 1 „Der Projektimpuls“ 124
 - 4.1.2 Teilschritt 2 „Die Antragsprüfung“ 125
 - 4.1.3 Teilschritt 3 „Die Initialisierungsphase“ 126
 - 4.1.4 Teilschritt 4 „Die Projektfreigabe“ 127
 - 4.1.5 Haupttätigkeiten des Projektstarts 129
- 4.2 Projekt planen 131
 - 4.2.1 Abwicklungszielplan 134
 - 4.2.2 Projektstrukturplan 136
 - 4.2.3 Ablaufplan 138
 - 4.2.4 Ressourcenplan 140
 - 4.2.5 Organisationsplan 142
 - 4.2.6 Projektkostenplan 144
 - 4.2.6.1 Projektnutzen (Mehrwert) 145
 - 4.2.7 Terminplan 147
 - 4.2.8 Projektbudgetplan 149
 - 4.2.9 Informationsplan 151

4.3 Projektcontrolling	153
4.3.1 Projekt steuern	156
4.3.1.1 Voraussetzungen	157
4.3.1.2 Direkt wirksame Steuerung	160
4.3.1.2.1 Projektkoordination.	161
4.3.1.3 Indirekt wirksame Steuerung	161
4.3.1.3.1 Projektmarketing.	161
4.3.1.3.2 Qualitätslenkung.	162
4.3.2 Führungscontrolling.	163
4.3.2.1 Ampelmanagement	165
4.3.2.2 Earned-Value-Technik	166
4.3.2.3 Risikoverfolgung	169
4.3.2.4 Projektstatusbericht.	169
4.3.3 Projekt kontrollieren	171
4.3.3.1 Kontrollzweck	171
4.3.3.1.1 Dimensionen der Projektkontrolle..	174
4.3.3.2 Kontrollbereiche	174
4.3.3.2.1 Aufwand- und Kostenkontrolle . . .	175
4.3.3.2.2 Terminkontrolle	175
4.3.3.2.3 Sachfortschrittskontrolle	176
4.3.3.2.4 Qualitätsprüfung der Projektabwicklung.	176
4.3.3.2.5 Dokumentationskontrolle	176
4.3.3.2.6 Informationskontrolle	177
4.3.3.3 Kontrollverfahren.	177
4.3.3.3.1 Review	178
4.3.3.3.2 Test	179
4.3.3.3.3 Audit.	179
4.3.3.4 Kontrollsichten	180
4.3.3.5 Kontrollzeitpunkt.	181
4.3.3.6 Prüfregelkreis.	182

4.4	Projekt abschliessen	185
4.5	Die Projektführungstechniken	188
4.5.1	Planungstechniken	188
4.5.2	Aufwandschätztechniken	189
4.5.2.1	Planning Poker	190
4.5.2.2	T-Shirt-Schätzung	191
4.5.2.3	Priority Poker	192
4.5.3	Berechnungstechniken	193
4.5.4	Diagnose- und Kontrolltechniken	195
4.5.5	Führungstechniken	197

5

Projektdurchführung 198

5.1	Der Projektimpuls	202
5.1.1	Ideenfindungsprozess	203
5.1.1.1	Brainstorming	204
5.1.1.2	Design Thinking	206
5.2	Die Initialisierungsphase	207
5.2.1	Scopemanagement (Problemabgrenzungsprozess)	209
5.2.1.1	(S) Systemgrenze bilden	210
5.2.1.2	(E) Einflussgrößen ermitteln	210
5.2.1.3	(U) Unter- und Teilsysteme abgrenzen	210
5.2.1.4	(S) Schnittstellen definieren	211
5.2.1.5	(A) Analyse der Unter- und Teilsysteme	211
5.2.1.6	(G) Gemeinsamkeiten ermitteln	211
5.2.2	Zielfindungsprozess	212
5.2.2.1	Zielideensuche	213
5.2.2.2	Zielstrukturaufbau	214
5.2.2.3	Zielbeziehungsanalyse	214
5.2.2.4	Zieloperationalisierung	214

5.2.2.5	Zielgewichtung	215
5.2.2.6	Zielentscheidung	215
5.2.2.7	Zieldokumentation	216
5.2.2.8	Zielanpassung	216
5.3	Die Konzeptionsphase	217
5.3.1	Anforderungsentwicklung	218
5.3.1.1	Anforderungen	219
5.3.1.1.1	Funktionale Anforderungen	220
5.3.1.1.2	Nicht funktionale Anforderungen	220
5.3.1.2	Anforderungsentwicklungsprozess	222
5.3.2	Problemlösungsprozess	224
5.3.2.1	Zieldefinition	226
5.3.2.2	Erhebung und Analyse	227
5.3.2.3	Würdigung	228
5.3.2.4	Lösungsentwürfe	230
5.3.2.5	Bewerten der Lösungsentwürfe	232
5.3.2.6	Auswahl der Lösung	234
5.4	Die Realisierungsphase	236
5.4.1	Testen	237
5.4.2	Agile Produktentwicklung	239
5.4.2.1	Ein kurzer Blick zurück	239
5.4.2.2	Agile Projektführung und -durchführung	241
5.4.2.3	Konventionell versus agile Entwicklung	251
5.4.2.4	Vorteile des agilen Entwickelns	253
5.5	Die Einführungsphase	255
5.6	Die Nutzung	257
5.7	Die Projektdurchführungstechniken	258
5.7.1	Erhebungstechniken	259
5.7.2	Darstellungstechniken	260
5.7.3	Analysetechniken	261
5.7.4	Kreativitätstechniken	262
5.7.5	Bewertungstechniken	263

6

Teammanagement 266

6.1 Die Teambildung.	269
6.1.1 Forming	270
6.1.2 Storming.	271
6.1.3 Norming	272
6.1.4 Performing	272
6.2 Die Teamführung	273
6.2.1 Führungsfunktionsprozess.	273
6.2.1.1 Ziel setzen	273
6.2.1.2 Planen	274
6.2.1.3 Entscheiden	274
6.2.1.4 Anordnen	274
6.2.1.5 Kontrollieren	275
6.2.1.6 Korrigieren	275
6.2.2 Führungsstile.	276
6.2.3 Führungsgrundsätze	278
6.3 Die Teamauflösung.	281

7

Qualitätsmanagement 284

7.1 Die Qualitätsplanung	287
7.1.1 Prüfplan	291
7.2 Die Qualitätslenkung	292
7.3 Die Qualitätsprüfung	294
7.4 Das Qualitätsmanagementmodell.	296

8	Risikomanagement	300
8.1	Die Projektrisiken	302
8.2	Der Risikomanagementprozess	306
8.3	Der Projekterfolg	311
9	Ressourcenmanagement	316
9.1	Grundlagen	317
9.1.1	Arten von Ressourcen	318
9.2	Einsatzmittelmanagement	319
9.2.1	Einsatzmittelplanung	320
9.2.2	Einsatzmittelbeschaffung	320
9.2.3	Einsatzmittelzuteilung	322
9.2.4	Einsatzmittelabrechnung	323
9.2.5	Einsatzmittelbewirtschaftung	325
9.2.6	Einsatzmittelauflösung	325
9.3	Kostenmanagement	326
9.3.1	Projektkostenplanung	327
9.3.2	Projektbudgetplanung	327
9.3.3	Projektkostenverrechnung	328
9.3.4	Projektkostencontrolling	329
9.3.5	Projektkostenabschlussrechnung	330
9.3.6	Projektkostennachkalkulation	330

10	Changemanagement	332
10.1	Changemanagement in der Projektabwicklung	334
10.1.1	Das Unfreezing	335
10.1.2	Das Moving	336
10.1.3	Das Freezing	337
10.1.4	Emotionale Reaktionen – Veränderungstypen	339
10.2	Stakeholdermanagement	341
10.3	Informations- und Kommunikationsmanagement	345
10.4	Projektmarketing	347

11	Konfigurationsmanagement	350
11.1	Grundlagen	352
11.2	Die Konfigurierung	354
11.3	Das Änderungsmanagement	355
11.4	Das Versionsmanagement	358
11.5	Das Releasemanagement	359

	Anhang	363
A.	Kompetenzbereich Mensch	364
B.	Experten der Wirtschaft	374
C.	Inhaltsstrukturen der Lieferobjekte	377
D.	ICB-Nummern	384
E.	Definitionsverzeichnis	396
F.	Literaturnachweis	404
G.	Stichwortverzeichnis	408
H.	Zum Autor	417
I.	profi.pm®	418
J.	Projektmanagement-Produkte der SPOL AG	420
K.	Weitere Publikationen von Bruno Jenny	422
