

---

# Inhaltsübersicht

---

## Einleitung

Situation, Buchaufbau, Thematische Gliederung, Fallbeispiel,  
Wissenswertes kurzgefasst .....23

---

## Die Projektabwicklung ausführlich erklärt

<b>1</b>	Projektabwicklung .....	39
<b>2</b>	Projektinstitution .....	83
<b>3</b>	Projektportfoliomanagement .....	117
<b>4</b>	Projektführung .....	133
<b>5</b>	Projektdurchführung .....	211

---

## Weitere Projektmanagementelemente

<b>6</b>	Teammanagement .....	269
<b>7</b>	Qualitätsmanagement .....	287
<b>8</b>	Risikomanagement .....	303
<b>9</b>	Ressourcenmanagement .....	319
<b>10</b>	Changemanagement .....	335
<b>11</b>	Konfigurationsmanagement .....	353

---

## Anhang

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

---

365

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11



---

# Inhaltsverzeichnis

## 1

---

### **Projektabwicklung 39**

1.1 Die Projektdefinition . . . . .	39
1.2 Die Kernelemente der Projektabwicklung . . . . .	42
1.2.1 Regelkreis der Projektabwicklung . . . . .	43
1.3 Die Basiselemente der Projektabwicklung . . . . .	45
1.3.1 Projekteinflussgrößen . . . . .	45
1.3.1.1 Rahmenbedingungen . . . . .	46
1.3.1.2 Restriktionen . . . . .	47
1.3.2 Projektklassifikation . . . . .	48
1.3.3 Projektziele . . . . .	53
1.3.4 Vorgehensmodelle . . . . .	55
1.3.4.1 Klärung der Entwicklungsebenen . . . . .	55
1.3.4.2 Hosentasche-Vorgehensmodell . . . . .	57
1.3.4.3 Sequenzielles Vorgehensmodell . . . . .	57
1.3.4.4 Inkrementelles Vorgehensmodell . . . . .	57
1.3.4.5 Evolutionäres Vorgehensmodell . . . . .	58
1.3.5 Phasenmodell . . . . .	58
1.3.5.1 Meilensteine . . . . .	61
1.3.6 Die Projektarten . . . . .	62
1.3.7 Agiles Vorgehen . . . . .	64
1.3.7.1 Ein kurzer Blick zurück . . . . .	64
1.3.7.2 Konventionell versus agile Entwicklung . . . . .	68
1.3.7.3 Vorteile des agilen Entwickelns . . . . .	70

1.4 Die Gestaltungsprinzipien . . . . .	73
1.4.1 Top-down-Prinzip . . . . .	74
1.4.2 Bottom-up-Prinzip . . . . .	76
1.4.3 80/20-Prinzip . . . . .	76
1.5 Die Projektabwicklungstechniken . . . . .	79

## 2

---

### **Projektinstitution 83**

2.1 Die Projektorganisationen . . . . .	84
2.1.1 Linien-Projektorganisation . . . . .	84
2.1.2 Stab-Linien-Projektorganisation . . . . .	86
2.1.3 Matrix-Projektorganisation . . . . .	87
2.2 Die Rollen und Gremien . . . . .	89
2.2.1 Projektportfolio-Board . . . . .	91
2.2.2 Projektmanagement-Office . . . . .	91
2.2.3 Auftraggeber . . . . .	92
2.2.4 Projektsteuerungsgremium . . . . .	93
2.2.5 Projektleitung/Teilprojektleitung . . . . .	94
2.2.6 Fachgremium . . . . .	97
2.2.7 Projekt-Office . . . . .	97
2.2.8 Projektteam . . . . .	97
2.2.9 Scrum Team . . . . .	99
2.3 Das Informationssystem . . . . .	101
2.3.1 Projektsitzung . . . . .	102
2.3.2 Dialog . . . . .	102
2.3.3 Präsentation . . . . .	103
2.3.4 Projektberichtswesen . . . . .	104
2.4 Das Dokumentationssystem . . . . .	105
2.4.1 Lieferobjekte der Projektführung . . . . .	109
2.4.2 Lieferobjekte der Projektdurchführung . . . . .	111
2.5 Projektinfrastruktur . . . . .	115

# 3

## **Projektportfoliomanagement 117**

- 3.1 Die Projektportfoliosicht . . . . . 118
  - 3.1.1 Projektportfoliomanagement-Prozess . . . . . 119
  - 3.1.2 Lieferobjekte des Projektportfoliomanagements . . . . . 121
  - 3.1.3 Arten von Projektportfolios . . . . . 122
- 3.2 Projektportfolio-Aufnahmeprozess . . . . . 124
- 3.3 Die Projektportfolioführung . . . . . 126
- 3.4 Projektportfolio-Abschlussprozess . . . . . 128
  - 3.4.1 Bewertung der Kundenzufriedenheit . . . . . 129
  - 3.4.2 Bewertung des Projektabwicklungsprozesses . . . . . 129
  - 3.4.3 Bewertung der effektiven Wirkung . . . . . 129

# 4

## **Projektführung 133**

- 4.1 Projekt starten . . . . . 134
  - 4.1.1 Teilschritt 1 „Der Projektimpuls“ . . . . . 136
  - 4.1.2 Teilschritt 2 „Die Antragsprüfung“ . . . . . 137
  - 4.1.3 Teilschritt 3 „Die Initialisierungsphase“ . . . . . 138
  - 4.1.4 Teilschritt 4 „Die Projektfreigabe“ . . . . . 139
  - 4.1.5 Haupttätigkeiten des Projektstarts . . . . . 141
- 4.2 Projekt planen . . . . . 143
  - 4.2.1 Abwicklungszielplan . . . . . 146
  - 4.2.2 Projektstrukturplan . . . . . 148
  - 4.2.3 Ablaufplan . . . . . 150
  - 4.2.4 Ressourcenplan . . . . . 152
  - 4.2.5 Organisationsplan . . . . . 154
  - 4.2.6 Projektkostenplan . . . . . 156
    - 4.2.6.1 Projektnutzen (Mehrwert) . . . . . 157
  - 4.2.7 Terminplan . . . . . 159
  - 4.2.8 Projektbudgetplan . . . . . 161

4.2.9 Informationsplan . . . . .	163
4.3 Projektcontrolling . . . . .	165
4.3.1 Projekt steuern . . . . .	168
4.3.1.1 Voraussetzungen . . . . .	169
4.3.1.2 Direkt wirksame Steuerung . . . . .	172
4.3.1.2.1 Projektkoordination . . . . .	173
4.3.1.3 Indirekt wirksame Steuerung . . . . .	173
4.3.1.3.1 Projektmarketing . . . . .	173
4.3.1.3.2 Qualitätslenkung . . . . .	174
4.3.2 Führungscontrolling . . . . .	175
4.3.2.1 Ampelmanagement . . . . .	177
4.3.2.2 Earned-Value-Technik . . . . .	178
4.3.2.3 Risikoverfolgung . . . . .	181
4.3.2.4 Projektstatusbericht . . . . .	181
4.3.3 Projekt kontrollieren . . . . .	183
4.3.3.1 Kontrollzweck . . . . .	183
4.3.3.1.1 Dimensionen der Projektkontrolle . . . . .	186
4.3.3.2 Kontrollbereiche . . . . .	186
4.3.3.2.1 Aufwand- und Kostenkontrolle . . . . .	187
4.3.3.2.2 Terminkontrolle . . . . .	187
4.3.3.2.3 Sachfortschrittskontrolle . . . . .	188
4.3.3.2.4 Qualitätsprüfung der Projektabwicklung . . . . .	188
4.3.3.2.5 Dokumentationskontrolle . . . . .	188
4.3.3.2.6 Informationskontrolle . . . . .	189
4.3.3.3 Kontrollverfahren . . . . .	189
4.3.3.3.1 Review . . . . .	190
4.3.3.3.2 Test . . . . .	191
4.3.3.3.3 Audit . . . . .	191
4.3.3.4 Kontrollsichten . . . . .	192
4.3.3.5 Kontrollzeitpunkt . . . . .	193
4.3.3.6 Prüfregelkreis . . . . .	194

4.4 Projekt abschliessen . . . . .	197
4.5 Die Projektführungstechniken . . . . .	200
4.5.1 Planungstechniken . . . . .	200
4.5.2 Aufwandschätztechniken . . . . .	201
4.5.2.1 Planning Poker . . . . .	202
4.5.2.2 T-Shirt-Schätzung . . . . .	203
4.5.2.3 Priority Poker . . . . .	204
4.5.3 Berechnungstechniken . . . . .	205
4.5.4 Diagnose- und Kontrolltechniken . . . . .	207
4.5.5 Führungstechniken . . . . .	209

# 5

---

## **Projektdurchführung 211**

5.1 Der Projektimpuls . . . . .	214
5.1.1 Ideenfindungsprozess . . . . .	215
5.1.1.1 Brainstorming . . . . .	216
5.1.1.2 Design Thinking . . . . .	218
5.2 Die Initialisierungsphase . . . . .	219
5.2.1 Scopemanagement (Problemabgrenzungsprozess) . . . . .	221
5.2.1.1 (S) Systemgrenze bilden . . . . .	222
5.2.1.2 (E) Einflussgrößen ermitteln . . . . .	222
5.2.1.3 (U) Unter- und Teilsysteme abgrenzen . . . . .	222
5.2.1.4 (S) Schnittstellen definieren . . . . .	223
5.2.1.5 (A) Analyse der Unter- und Teilsysteme . . . . .	223
5.2.1.6 (G) Gemeinsamkeiten ermitteln . . . . .	223
5.2.2 Zielfindungsprozess . . . . .	224
5.2.2.1 Zielideensuche . . . . .	225
5.2.2.2 Zielstrukturaufbau . . . . .	226
5.2.2.3 Zielbeziehungsanalyse . . . . .	226
5.2.2.4 Zieloperationalisierung . . . . .	226

5.2.2.5 Zielgewichtung . . . . .	227
5.2.2.6 Zielentscheidung . . . . .	227
5.2.2.7 Zieldokumentation. . . . .	228
5.2.2.8 Zielanpassung . . . . .	228
5.3 Die Konzeptionsphase . . . . .	229
5.3.1 Anforderungsentwicklung. . . . .	230
5.3.1.1 Anforderungen . . . . .	231
5.3.1.1.1 Funktionale Anforderungen. . . . .	232
5.3.1.1.2 Nicht funktionale Anforderungen .	232
5.3.1.2 Anforderungsentwicklungsprozess. . . . .	234
5.3.2 Problemlösungsprozess . . . . .	236
5.3.2.1 Zieldefinition . . . . .	238
5.3.2.2 Erhebung und Analyse. . . . .	239
5.3.2.3 Würdigung . . . . .	240
5.3.2.4 Lösungsentwürfe . . . . .	242
5.3.2.5 Bewerten der Lösungsentwürfe . . . . .	244
5.3.2.6 Auswahl der Lösung . . . . .	246
5.4 Die Realisierungsphase . . . . .	248
5.4.1 Testen . . . . .	249
5.4.2 Agile Produkteentwicklung. . . . .	251
5.5 Die Einführungsphase. . . . .	259
5.6 Die Nutzung. . . . .	261
5.7 Die Projektdurchführungstechniken . . . . .	262
5.7.1 Erhebungstechniken . . . . .	262
5.7.2 Darstellungstechniken. . . . .	263
5.7.3 Analysetechniken . . . . .	264
5.7.4 Kreativitätstechniken. . . . .	265
5.7.5 Bewertungstechniken . . . . .	266



# 6

## **Teammanagement 269**

6.1 Die Teambildung. . . . .	271
6.1.1 Forming . . . . .	272
6.1.2 Storming. . . . .	273
6.1.3 Norming . . . . .	274
6.1.4 Performing . . . . .	274
6.2 Die Teamführung . . . . .	275
6.2.1 Führungsfunktionsprozess. . . . .	275
6.2.1.1 Ziel setzen . . . . .	275
6.2.1.2 Planen . . . . .	276
6.2.1.3 Entscheiden. . . . .	276
6.2.1.4 Anordnen . . . . .	276
6.2.1.5 Kontrollieren . . . . .	277
6.2.1.6 Korrigieren . . . . .	277
6.2.2 Führungsstile. . . . .	278
6.2.3 Führungsgrundsätze . . . . .	280
6.3 Die Teamauflösung. . . . .	283

# 7

## **Qualitätsmanagement 287**

7.1 Die Qualitätsplanung . . . . .	289
7.1.1 Prüfplan . . . . .	293
7.2 Die Qualitätslenkung . . . . .	294
7.3 Die Qualitätsprüfung . . . . .	296
7.4 Das Qualitätsmanagementmodell. . . . .	298

<b>8</b>	<b>Risikomanagement</b>	<b>303</b>
8.1	Die Projektrisiken . . . . .	304
8.2	Der Risikomanagementprozess . . . . .	308
8.3	Der Projekterfolg . . . . .	313
<b>9</b>	<b>Ressourcenmanagement</b>	<b>319</b>
9.1	Grundlagen . . . . .	319
9.1.1	Arten von Ressourcen . . . . .	320
9.2	Einsatzmittelmanagement . . . . .	321
9.2.1	Einsatzmittelplanung . . . . .	322
9.2.2	Einsatzmittelbeschaffung . . . . .	322
9.2.3	Einsatzmittelzuteilung . . . . .	324
9.2.4	Einsatzmittelabrechnung . . . . .	325
9.2.5	Einsatzmittelbewirtschaftung . . . . .	327
9.2.6	Einsatzmittelauflösung . . . . .	327
9.3	Kostenmanagement . . . . .	328
9.3.1	Projektkostenplanung . . . . .	329
9.3.2	Projektbudgetplanung . . . . .	329
9.3.3	Projektkostenverrechnung . . . . .	330
9.3.4	Projektkostencontrolling . . . . .	331
9.3.5	Projektkostenabschlussrechnung . . . . .	332
9.3.6	Projektkostennachkalkulation . . . . .	332

---

## 10 **Changemanagement** **335**

10.1 Changemanagement in der Projektabwicklung . . . . .	336
10.1.1 Das Unfreezing . . . . .	337
10.1.2 Das Moving . . . . .	338
10.1.3 Das Freezing . . . . .	339
10.1.4 Emotionale Reaktionen – Veränderungstypen . . . . .	341
10.2 Stakeholdermanagement . . . . .	343
10.3 Informations- und Kommunikationsmanagement . . . . .	347
10.4 Projektmarketing . . . . .	349

---

## 11 **Konfigurationsmanagement** **353**

11.1 Grundlagen . . . . .	354
11.2 Die Konfigurierung . . . . .	356
11.3 Das Änderungsmanagement . . . . .	357
11.4 Das Versionsmanagement . . . . .	360
11.5 Das Releasemanagement . . . . .	361

---

## **Anhang** **365**

A. Kompetenzbereich Mensch . . . . .	366
B. Experten der Wirtschaft . . . . .	376
C. Inhaltsstrukturen der Lieferobjekte . . . . .	379
D. ICB-Nummern . . . . .	386
E. Definitionsverzeichnis . . . . .	398
F. Literaturnachweis . . . . .	406
G. Stichwortverzeichnis . . . . .	410
H. Zum Autor . . . . .	419
I. profi.pm® . . . . .	420
J. Weitere Publikationen von Bruno Jenny . . . . .	422

---