

Marcus Schulz

# Projektmanagement

zielgerichtet · effizient · klar

*Begriffe, Methoden und Vorgehensweisen der ICB 4.0 für  
„Basiszertifikat im Projektmanagement (GPM)“  
und  
„Certified Project Management Associate  
(IPMA® Level D)“*

UVK Verlag · München

# Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	5
0 Dieses Buch.....	13
1 Grundlagen des Projektmanagements .....	15
2 Initialisierungsphase.....	27
3 Definitionsphase.....	36
4 Planungsphase .....	75
5 Steuerungsphase.....	123
6 Abschlussphase.....	138
7 Phasenübergreifende Kompetenzen .....	143
8 Übersicht ICB4-Elemente und Mapping auf die Kapitel .....	197
9 Abkürzungsverzeichnis .....	201
10 Tabellen und Abbildungen.....	203
11 Stichwortverzeichnis.....	207

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>5</b>
<b>0 Dieses Buch</b> .....	<b>13</b>
0.1 Zielgruppe und Grundlage .....	13
0.2 Wie lese ich dieses Buch.....	13
0.2.1 Aufbau und Gliederung.....	13
0.2.2 Anwendung und didaktisches Konzept.....	13
0.1 Literatur .....	14
<b>1 Grundlagen des Projektmanagements</b> .....	<b>15</b>
1.1 Begriffsklärung .....	16
1.1.1 Projektportfolio .....	16
1.1.2 Projektmanagement-Office .....	17
1.2 Projektarten.....	17
1.3 Erfolgsfaktoren .....	18
1.4 Projektmanagementenerfolg .....	19
1.5 Projektmanagementansätze und Vorgehensmodelle.....	20
1.5.1 Sequenzieller PM-Ansatz .....	20
1.5.2 Iterativ/Inkrementeller PM-Ansatz.....	20
1.5.3 Agiler PM-Ansatz.....	21
1.5.4 Hybrider PM-Ansatz .....	21
1.5.5 Evolutionärer PM Ansatz .....	22
1.5.6 Engpassorientierter PM-Ansatz .....	22
1.6 Standards im Projektmanagement.....	23
1.6.1 Normenreihe DIN 69900, 69901 und 69909 .....	23
1.6.2 ISO 21500.....	24
1.6.3 PMBOK® Guide .....	24
1.6.4 PRINCE2® .....	24
1.6.5 ICB 4.0.....	24
1.6.6 Projektmanagement-Handbuch .....	25
1.7 Literatur .....	26
<b>2 Initialisierungsphase</b> .....	<b>27</b>
2.1 Auswahl von Projekten .....	27
2.1.1 Vision, Mission, Strategie .....	27
2.1.2 Beurteilung der Projektidee .....	29
2.1.3 Nutzwertanalyse.....	30
2.2 Projektdefinition.....	31
2.2.1 Business Case .....	31
2.2.2 Projektsteckbrief.....	31
2.2.3 Project Canvas.....	32
2.3 Literatur .....	35

<b>3</b>	<b>Definitionsphase</b>	<b>36</b>
3.1	Wie beginnt ein Projekt? Der Projektstart	37
3.2	Anforderungen und Ziele	39
3.2.1	Anforderungen	39
3.2.2	User Story, Story Map	41
3.2.3	Ziele	43
3.3	Umfeld und Stakeholder	48
3.3.1	Umfeldanalyse	48
3.3.1.1	Umfeldfaktor – Rechtliche Rahmenbedingungen	50
3.3.1.3	Gefährdungsanalyse	53
3.3.2	Stakeholdermanagement	54
3.4	Projektphasen	61
3.4.1	Elemente des Phasenplans	61
3.4.2	Sprints	63
3.4.3	Timeboxing	63
3.5	Organisation, Information und Dokumentation	64
3.5.1	Projektorganisation	64
3.5.2	Kongruenzprinzip in der Unternehmensführung	68
3.5.3	Informationsmanagement	70
3.5.4	Dokumentenmanagement	71
3.6	Literatur	73
<b>4</b>	<b>Planungsphase</b>	<b>75</b>
4.1	Leistungsumfang und Lieferobjekte	76
4.1.1	Leistungsumfang strukturieren	76
4.1.2	Vorgehensweise zur Erstellung des PSP	84
4.1.3	Arbeitspakete definieren	84
4.2	Ablauf und Termine	86
4.2.1	Prozess	86
4.2.2	Elemente im Netzplan	87
4.2.3	Kalendrierung	94
4.2.4	Netzplan optimieren	95
4.2.5	Kanban	96
4.3	Ressourcen	98
4.3.1	Ressourcenarten	98
4.3.2	Prozess Ressourcenplanung	98
4.3.3	Schätzmethoden	102
4.4	Kosten und Finanzierung	104
4.4.1	Kostenarten, -stellen, -träger	105
4.4.2	Kostenplanung	105
4.4.3	Kostengang- und Kostensummenlinie	106
4.5	Vertragliche Aspekte der Projektarbeit	108
4.5.1	Beschaffung	108

4.5.2	Verträge, Vertragsarten .....	108
4.5.3	Leistungsstörungen .....	109
4.5.4	Abnahme (Definition).....	110
4.6	Chancen und Risiken .....	111
4.6.1	Grundlagen Chancen und Risiken .....	111
4.6.2	Prozess .....	111
4.7	Qualität.....	118
4.7.1	Aufgaben des Qualitätsmanagement.....	118
4.7.2	Deming Cycle .....	119
4.7.3	Abnahmekriterien .....	120
4.8	Literatur.....	121
<b>5</b>	<b>Steuerungsphase .....</b>	<b>123</b>
5.1	Projektcontrolling .....	123
5.1.1	Fortschrittsgradmessmethoden .....	124
5.1.2	Integrierte Projektsteuerung .....	126
5.1.3	Steuerungsmaßnahmen .....	132
5.2	Berichterstattung im Projekt – der Statusbericht .....	133
5.3	Änderungsmanagement .....	135
5.4	Literatur.....	137
<b>6</b>	<b>Abschlussphase.....</b>	<b>138</b>
6.1	Projektabschluss .....	138
6.2	Nachhaltiges Projektmanagement .....	141
6.3	Literatur.....	142
<b>7</b>	<b>Phasenübergreifende Kompetenzen.....</b>	<b>143</b>
7.1	Selbstreflexion und Selbstmanagement.....	143
7.1.1	Reflektion der eigenen Teamrolle.....	143
7.1.2	Zeit- und Selbstmanagement.....	144
7.2	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit .....	145
7.2.1	Persönlicher Umgang mit Fehlern (Fehlerkultur) .....	146
7.2.2	Verlässlichkeit, Vertrauen, Vertrauensvorschuss.....	146
7.2.3	Ethik und persönliche Werte.....	147
7.3	Persönliche Kommunikation .....	151
7.3.1	Kommunikationsmodelle und -arten .....	151
7.3.2	Kommunikationskanäle .....	154
7.3.3	Störung der Wahrnehmung .....	155
7.3.4	Offene Kommunikation ermöglichen.....	156
7.3.5	Virtuelle Teams .....	158
7.4	Beziehung und Engagement .....	160
7.4.1	Motivation und Motivierung.....	160
7.4.2	Maslow'sche Bedürfnishierarchie .....	160

7.5	Führung .....	162
7.5.1	Führungsstile .....	162
7.5.2	Führungsrollen.....	168
7.5.3	Führungskonzepte .....	170
7.6	Teamarbeit.....	171
7.6.1	Teambegriff .....	171
7.6.2	Teamentwicklung.....	173
7.6.3	Spezielle Teameffekte .....	174
7.6.4	Teamlernen .....	175
7.7	Konflikte und Krisen .....	176
7.7.1	Definition.....	176
7.7.2	Konfliktursachen .....	177
7.7.3	Konflikteskalation.....	177
7.7.4	Handlungsstrategien im Konfliktfall .....	179
7.7.5	Kooperative Konfliktlösung als Handlungsstrategie.....	181
7.8	Verhandlung .....	182
7.8.1	Verhandlungsbegriff und -situation.....	182
7.8.2	Das Harvard-Konzept .....	183
7.9	Vielseitigkeit.....	185
7.9.1	Problemlösungsprozess und -methoden.....	185
7.9.2	Kreativitätsmethoden .....	188
7.10	Ergebnisorientierung.....	190
7.10.1	Blickwinkel Projekt.....	190
7.10.2	Blickwinkel Projektmanagement.....	190
7.11	Change und Transformation .....	191
7.11.1	Techniken für das Veränderungsmanagement.....	191
7.11.2	Vorgehen auswählen .....	192
7.12	Literatur .....	194
<b>8</b>	<b>Übersicht ICB4-Elemente und Mapping auf die Kapitel .....</b>	<b>197</b>
<b>9</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>201</b>
<b>10</b>	<b>Tabellen und Abbildungen.....</b>	<b>203</b>
10.1	Tabellen.....	203
10.2	Abbildungen.....	205
<b>11</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>207</b>