

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 11

1 Projekte und Projektmanagement 13

2 Das Projektumfeld 17

3 Vernetztes und systemisches Denken und Handeln – Schlüsselkompetenz für die Projektarbeit 23

4 Organisationen und ihre Projekte 33

4.1 Projekte an Unternehmensstrategie ausrichten 33

4.2 Projektideen auswählen und bewerten 34

4.2.1 Prozess der Projektauswahl 35

4.2.2 Project Scorecard (PSC) 36

4.3 Wirtschaftlichkeit von Projekten bewerten 37

4.3.1 Statische Bewertungsverfahren 38

4.3.2 Projektfinanzierung 40

4.4 Handlungsempfehlungen zur Projektauswahl 40

4.5 Projekte priorisieren 41

4.5.1 Alle Beteiligten mit einbeziehen 42

4.5.2 Projektumfeld klären 43

4.6 Auswahl der Projektvorgehensweise: klassisch, agil oder hybrid 44

4.6.1 Kriterium 1: Projektausprägung und Stabilität der Anforderungen 47

4.6.2 Kriterium 2: Komplexität der Aufgabenstellung 47

5 Vorgehensmodelle für Projekte 49

5.1 Klassisches Vorgehensmodell 49

5.2 Das Stage-Gate-Modell 50

5.3 SCRUM 54

5.4 Das Scaled Agile Framework (SAFe) 57

5.5 Design Thinking 59

6 Menschen im Projekt 61

6.1 Im klassischen Projektumfeld 61

6.1.1 Der Projektauftraggeber 62

6.1.2 Der Projektleiter bzw. die Projektleiterin 63

6.1.3 Das Projektteam 67

6.1.4 Das Expertenteam (Fachausschuss) 67

6.1.5	Das Steuerungsgremium	68
6.1.6	Der Lenkungsausschuss	69
6.1.7	Der Projektcontroller	69
6.2	Die Rollen im agilen Projektumfeld Scrum	70
6.2.1	Der Scrum-Master	70
6.2.2	Der Product-Owner	71
6.2.3	Das Entwicklungsteam	71
6.3	Die Rollen im hybriden Projektmanagement	73
7	Kommunikation und Information	75
7.1	Im klassischen Projektumfeld	75
7.1.1	Informationen verdichten	76
7.1.2	Berichtsplan	76
7.1.3	Kommunikation in der Projektarbeit	78
7.1.4	Regeln in der Kommunikation	78
7.1.5	Legen Sie einen Projektordner an	81
7.1.6	Das Projektmanagementhandbuch	82
7.2	Im agilen Projektumfeld	83
7.3	Kommunikation im digitalen Zeitalter	84
7.4	So präsentieren Sie Ihr Projekt	86
7.4.1	Was möchten Sie mit der Präsentation erreichen?	86
7.4.2	Die Geschäftsführung vom Projekt überzeugen	90
8	Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit	93
8.1	Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit	93
8.2	Führung und Selbstorganisation	96
8.2.1	Prinzipien moderner Führung	96
8.2.2	Selbstorganisation im Projektkontext	97
8.2.3	Führung als Ermöglichung	97
8.3	Virtuelle und interkulturelle Zusammenarbeit	98
9	Konflikte in Projekten lösen	101
9.1	Mit Widerständen umgehen	101
9.2	Konflikte kooperativ regeln	101
9.3	Welche Werkzeuge der Konfliktbewältigung gibt es?	104
9.4	Wenn aus Konflikten eine Krise wird	106
9.5	Konflikte im agilen Umfeld	106
10	Die klassische Projektabwicklung	107
10.1	Projektdefinition	107
10.1.1	Der Projektauftrag	107
10.1.2	Die Projektziele im klassischen Umfeld	109

10.1.3	Projektumfeld und Stakeholder	111
10.1.4	Risiken und Chancen im Projekt	113
10.1.5	Der Projektstartworkshop	114
10.2	Projektplanung	116
10.2.1	Phasenmodell auswählen	117
10.2.2	Projektstrukturplan erstellen (PSP)	118
10.2.3	Projektabläufe planen	122
10.2.4	Dauer und Termine festlegen	125
10.2.5	Ressourcen planen	126
10.2.6	Kosten planen	128
10.3	Projektsteuerung	130
10.3.1	Projektcontrolling	131
10.3.2	Techniken der Projektdarstellung	132
10.3.3	Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen	136
10.3.4	Änderungsmanagement	138
10.4	Projektabschluss	140
10.4.1	Systematischer Projektabschluss	140
10.4.2	Projekterfahrungen nutzen	142
11	Die Grundlagen der agilen Projektabwicklung	145
11.1	Agile Projektdefinition	145
11.1.1	Anforderungen genau klären	147
11.1.2	Überführung in ein Product-Backlog	148
11.2	Agile Projektplanung	149
11.3	Agile Projektumsetzung	149
11.3.1	Der erste Sprint	149
11.3.2	Sprint-Review	151
11.4	Agiler Projektabschluss – Die Sprint-Retrospektive	151
12	Hybrides Projektmanagement	153
12.1	Vorteile des hybriden Projektmanagements	153
13	Software einsetzen	155
13.1	Anforderungen an eine Projektmanagementsoftware	155
13.2	Projektmanagementsoftware einführen	156
14	Künstliche Intelligenz gezielt einsetzen	159
14.1	Künstliche Intelligenz im Projektmanagement	159
14.2	Wo lohnt sich der Einsatz von KI im Projektmanagement?	161

15	Fallstudien	163
15.1	Projektentwicklung (klassisch)	164
15.1.1	Projektinitialisierung	164
15.1.2	Projektdefinition	165
15.1.3	Projektplanung	171
15.1.4	Projektcontrolling	181
15.1.5	Projektabschluss	182
15.2	Projektentwicklung (agil)	184
15.2.1	Projekt bewerten	184
15.2.2	Projektauftrag	185
15.2.3	Anforderungen entwickeln – User Stories	186
15.2.4	Akzeptanzkriterien festlegen	186
15.2.5	Sprint Planning	186
15.2.6	Sprint Backlog	187
15.2.7	Der erste Sprint	188
15.2.8	Sprint-Review	189
15.2.9	Sprint-Retrospektive	189
15.3	Projektentwicklung (hybrid)	190
15.3.1	Praxisfall 1: Erst agil, dann klassisch	190
15.3.2	Praxisfall 2: Personas in der Stakeholderanalyse einsetzen	192
15.3.3	Praxisfall 3: Hybrides Risikomanagement	195
15.3.4	Praxisfall 4: Projektstrukturplan und User Stories	196
	Glossar	199
	Stichwortverzeichnis	207
	Die Autorin	211