

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Das Florentiner-Dom-Projekt, oder: Was sich aus der Geschichte lernen lässt .....</b>	<b>11</b>
1.1 Filippo Brunelleschi: alter Baumeister mit sehr modernen Ansätzen ...	11
1.2 Viel mehr als nur ein Bauprojekt .....	14
1.3 Von der Vergangenheit in die Gegenwart .....	16
<b>2 Was macht Projekte aus? .....</b>	<b>19</b>
2.1 Einmalige und neuartige Vorhaben .....	20
2.2 Zeit, Kosten und Leistung .....	22
2.3 Leistungsumfang vs. Liefergegenstand .....	24
2.4 Die Projektarten .....	25
2.5 Das Projektmanagement .....	28
2.6 Der Projekterfolg .....	29
2.7 Der Auftrag und die Ziele .....	31
2.8 Die Rollen im Projekt .....	32
2.8.1 Formelle Rollen .....	32
2.8.2 Die Rollenklärung .....	35
<b>3 Der Projektauftrag .....</b>	<b>37</b>
3.1 Die Basis: Wer will was von wem woraus? .....	37
3.2 Der Vertragsschluss .....	37
3.3 Die Vertragsarten .....	38
3.4 Die Vertragsgestaltung .....	39
3.5 Rahmenverträge .....	40
3.6 Vollmachten .....	40
3.7 Abrechnungsvereinbarungen .....	41
3.7.1 Festpreis .....	41
3.7.2 Nach Zeit und Aufwand .....	41
3.7.3 Prämien und erfolgsabhängige Vergütung .....	41
3.7.4 Vorschüsse und Ratenzahlung .....	42
3.8 Die notwendigen Inhalte eines Vertrages .....	42
<b>4 Die Ziele eines Projektes .....</b>	<b>45</b>
4.1 Zieldimensionen .....	46
4.2 Formulierung von Zielen .....	47
4.3 Weiterentwicklung von Zielen .....	48
4.4 Operationalisierung von Zielen .....	48

<b>5</b>	<b>Die Stakeholder</b> .....	<b>51</b>
5.1	Wer sind die Stakeholder? .....	52
5.2	Stakeholderanalyse .....	53
	5.2.1 Tabellarische Stakeholderanalyse .....	53
	5.2.2 Systemische Stakeholderanalyse .....	55
5.3	Bedürfnisse von Stakeholdern .....	57
5.4	Konflikte mit Stakeholdern .....	60
	5.4.1 Das Harvard Konzept: hart, aber fair verhandeln .....	61
	5.4.2 Die Eskalationsstufen .....	62
5.5	Strategien im Umgang mit Stakeholdern .....	65
<b>6</b>	<b>Das Projektteam</b> .....	<b>69</b>
6.1	Wie ein Team funktioniert .....	70
6.2	Phasen der Teamentwicklung .....	72
6.3	Informelle und persönliche Rollen in Teams .....	74
6.4	Selbstorganisierende Teams .....	75
6.5	Organigramme .....	77
6.6	Techniken und Methoden für effiziente Teams .....	80
	6.6.1 Sit Together .....	80
	6.6.2 Design Thinking .....	81
	6.6.3 On-Site-Customer .....	82
	6.6.4 Pair Programming .....	83
	6.6.5 Informative Workspace .....	84
	6.6.6 Root-Cause-Analysen und Retrospektiven .....	84
	6.6.7 Six Thinking Hats .....	85
	6.6.8 Groupthink verhindern .....	86
<b>7</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>89</b>
7.1	Kommunikationsplan .....	89
7.2	Meetings .....	91
	7.2.1 Grundsätze für effiziente Meetings .....	91
	7.2.2 Stand-up-Meetings .....	92
7.3	Kommunikationsmittel .....	92
<b>8</b>	<b>Leistungsumfang und Ergebnis</b> .....	<b>95</b>
8.1	Der Projektstrukturplan .....	96
8.2	Iteratives und inkrementelles Vorgehen .....	100
8.3	Arbeitspakete .....	103
8.4	User Stories .....	105
8.5	Die Kanban-Methode .....	106

<b>9</b>	<b>Ressourcen und Finanzmittel</b> .....	<b>109</b>
9.1	Personentage: die projektbezogene Währung .....	109
9.2	Die Kostenplanung .....	111
9.3	Aufwand- und Ressourcenplanung .....	112
	9.3.1 Experten- und Gruppenschatzungen .....	113
	9.3.2 Planning Poker .....	116
	9.3.3 Die VMI-Matrix .....	117
9.4	Liquiditätsplanung .....	119
<b>10</b>	<b>Zeit und Ablauf</b> .....	<b>121</b>
10.1	Die Phasen eines Projekts .....	122
10.2	Vernetzte Balkendiagramme .....	122
10.3	Critical Chain .....	126
10.4	Timeboxing .....	128
<b>11</b>	<b>Überwachung und Steuerung</b> .....	<b>131</b>
11.1	Projekt Cockpit .....	132
11.2	Soll-Ist-Analysen .....	133
	11.2.1 Earned Value Analyse .....	133
	11.2.2 Projektcontrolling mit Bordmitteln .....	135
	11.2.3 Burn Down Charts .....	137
11.3	Puffer .....	138
	11.3.1 Zeit- und Kostenpuffer .....	138
	11.3.2 Puffer im Leistungsumfang .....	139
11.4	Change Requests .....	140
	11.4.1 Das Change-Request-Verfahren .....	140
	11.4.2 Änderungswünsche und Timeboxing .....	142
11.5	Der Projektreport .....	142
<b>12</b>	<b>Risiken</b> .....	<b>145</b>
12.1	Verwundbarkeit .....	146
12.2	Risikoanalyse .....	147
12.3	Strategien im Umgang mit Risiken .....	147
<b>13</b>	<b>Projektabschluss</b> .....	<b>149</b>
13.1	De-Staffing .....	149
13.2	Übergabe .....	150
13.3	Lessons Learned .....	151
13.4	Projektabschlussfeier .....	151
13.5	Entlastung .....	152

<b>14</b>	<b>Ein Ausblick</b> .....	<b>153</b>
14.1	Agiles Projektmanagement .....	153
14.2	Checkliste: Die Basics in zehn Punkten .....	154
14.3	Project Excellence .....	156
14.4	Checkliste für Fortgeschrittene: Project Excellence im Schnelltest .....	157
	Credits und Quellen .....	159
	Stichwortverzeichnis .....	165