

Projektmanagement allgemein

Grundlagen-Seminar

Manuskript für Veranstaltung

Dr. Ulrich Obbarius
Dr. Obbarius InnovationsManagement

Bremichstraße 6 1/1, 75038 Oberderdingen
u.obbarius@obbarius.com

Tel.: +49 (7045) 912594
Fax: +49 (7045) 912595

Inhalt

1	Erfolgreiche Projekte	5
1.1	Projekte – Merkmale	5
1.2	Projektmanagement	7
1.3	Nutzen von Projektarbeit	11
1.4	Arten von Projekten	12
2	Projektorganisation und Beteiligte	14
2.1	Projektorganisation	15
2.2	Projektbeteiligte	19
2.3	Das „magische Projekt-Dreieck“	24
3	Erfolgsfaktoren im Projekt	28
3.1	Wann ist ein Projekt erfolgreich?	29
3.2	Die „weichen“ Faktoren dominieren	31
3.3	Woran scheitern so viele Projekte?	32
3.4	Erfolgreiche Projekte ...	34
4	Projekt-Vorfeld.....	36
4.1	Effektivität und Effizienz im Projekt	36
4.2	Die richtigen Projekte auswählen	38
4.3	Investitionsentscheidung	39
4.4	Projekte skalieren – Projektklassen	40
4.5	Rahmen und Schnittstellen	42
4.6	Projektumfeld	46
4.7	Stakeholder-Analyse	48
4.8	Projekte haben Prozesscharakter	52

5	Projektdefinition	56
5.1	Projektauftrag klären, Projektziele	57
5.2	Spezifikationen	69
5.3	Projekt grob strukturieren, planen	72
5.4	Prioritäten – RACI-Chart	73
6	Projektrisiken vermeiden (kurz).....	78
6.2	Risiken erfassen	82
6.3	Risiken bewerten und priorisieren	83
6.4	Risiko-Portfolio	89
6.5	Risiken vermeiden und absichern	91
7	Projekt strukturieren und planen.....	96
7.1	Projektstrukturplan (PSP)	97
7.2	Projekt-Phasen und Meilensteine	105
7.3	Projekt-Ablaufplan	108
7.4	Projektdokumentation	115
7.5	Kosten planen und steuern	119
8	Projektstart – Kickoff	125
8.1	Ziele und Vorbereitung	126
8.2	Kickoff-Meeting motivierend durchführen	127
9	Projekt überwachen, steuern	128
9.1	Die Aufgaben realisieren	131
9.2	Änderungen / Abweichungen feststellen	132
9.3	Frühwarn-Indikatoren	133
9.4	Meilensteine überwachen	134
9.5	Fortschritt überprüfen	137
9.6	Projektstatus feststellen	141



9.7	Meilensteine absolvieren	144
9.8	Abnahme in der Praxis	146
10	Projekt präzise abschließen	150
10.1	Schlussbewertung, Dokumentation	152
10.2	Erfahrungen nutzen	154
10.3	Schluss-Präsentation	156
11	Abbildungsverzeichnis	158
12	Stichwortverzeichnis – Index	161

Zeichenerklärung



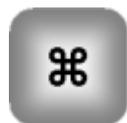
Beispiel ... zeigt ein konkretes Beispiel auf



Tipp ... ein nützlicher Hinweis für Ihre Anwendung



Übung ... eine praktische Übung



Hinweis ... gibt Hinweis auf Themenkreis



Formular ... verweist auf Formular

Anhang



Check-
liste ... verweist auf Checkliste

Anhang



Übersicht ... verweist auf Übersicht

Anhang



Software ... gibt Hinweis auf Software

Anhang



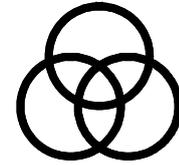
Literatur ... gibt Hinweis auf Fachliteratur

Anhang

1 Erfolgreiche Projekte

„Ich kann einen Menschen nichts lehren,
ich kann ihm nur helfen,
es an ihm zu entdecken.“
(Galileo Galilei, ital. Naturwissenschaftler)

Projekte allgemein



In diesem Kapitel werden Sie sich klar über Grundbegriffe, Begriffsabgrenzungen, Definition, Strukturierungen und Unterteilungen zum gesamten Themenbereich von Projekten und Projektmanagement.

1.1 Projekte – Merkmale

Es gibt an die zwanzig verschiedene Definitionen darüber, was unter einem Projekt zu verstehen ist. Viele Autoren haben sich um eine Definition des Projektbegriffes bemüht, aber eine einheitliche, Lexikon reife Festlegung scheint es nicht zu geben. Wir finden eine der geläufigsten Festlegungen in der DIN 69 901, aber auch ähnliche Definitionen der internationalen Projektmanagement-Organisationen GPM / IPMA und PMBOK®.

„Ein Projekt ... ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. durch Zielvorgabe, durch zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, durch Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und durch eine projektspezifische Organisation.“

Definition gemäß DIN 69 901, GPM / IPMA (1)

„Ein Projekt ... ist eine einmalige Gesamtheit von koordinierten Aktivitäten mit bestimmten Anfangs- und Endpunkten, die von einer Person oder Organisation mit dem Ziel durchgeführt werden, bestimmte Termin-, Kosten- und Leistungsziele zu erreichen.“

Definition gemäß GPM / IPMA (2)

GPM Gesellschaft für Projekt Management, verbunden mit
IPMA International Project Management Association
PMBOK® Project Management Body of Knowledge, PMI Project Management Institute

„Ein Projekt ... ist ein Vorhaben, in dem Personal-, Sach- und Finanzmittel in neuartiger Weise organisiert sind und ein einmaliger Leistungsumfang unter Zeit- und Kostenvorgaben durchgeführt wird, um nutzbringende, durch quantitative und qualitativer Ziele beschriebene Änderungen herbeizuführen.“

Definition gemäß GPM / IPMA (3)

„Ein Projekt ... ist ein befristetes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einzigartiges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzielen.“

Definition gemäß PMBOK®

1.1.1 Die wesentlichen Merkmale von Projekten

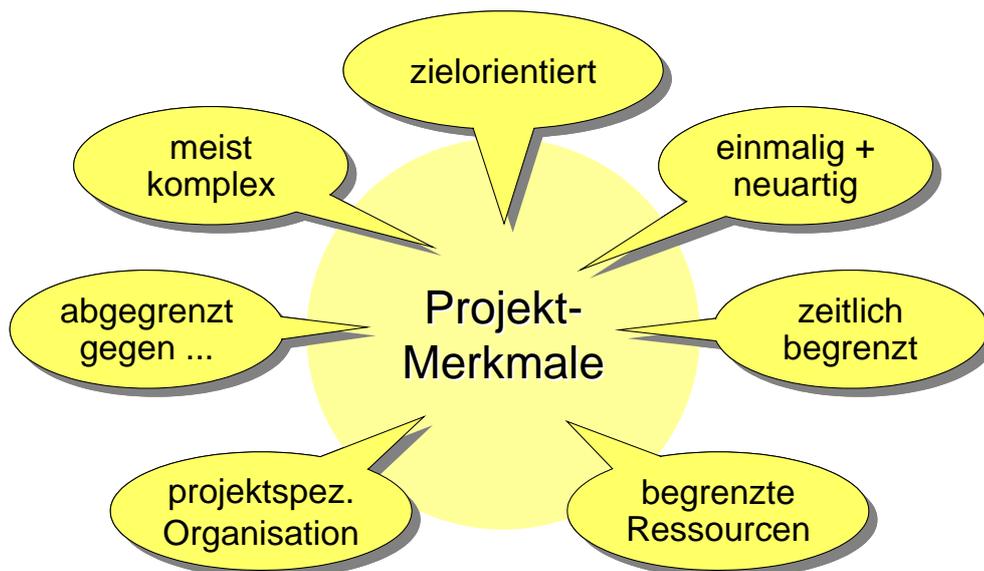


Abb. 1: Merkmale von Projekten.

Oder einfach ausgedrückt...

Projekte sind Erst- und Einmal-Vorhaben.

1.2 Projektmanagement

„Projektmanagement ... ist die Anwendung Wissen, Fertigkeiten, Hilfsmitteln und Techniken für die Projektaktivitäten um die Projektanforderungen zu erreichen. Projektmanagement wird erreicht durch die Anwendung und Integration von Projektmanagement Prozessen der Initialisierung, der Planung, der Ausführung, der Überwachung und des Abschlusses.“

Definition gemäß PMBOK®

„Der Projektleiter ... ist die Person, die von der Organisation beauftragt wurde, die Projektziele zu erreichen.“

Definition gemäß PMBOK®

„Projektmanagement ... ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die Abwicklung eines Projektes. Es schließt die Planung, Überwachung und Steuerung aller Aspekte eines Projektes sowie die Führung der Projektbeteiligten zur sicheren Erreichung der Projektziel mit ein.“

Definition nach GPM / IPMA

Projektmanagement ist aber auch die *Institution*, die diese Aufgabe leitet, durchführt und verantwortet.

1. Projektmanagement hat also mit **Führung** zu tun.
Führung muss – auch im Projekt (Projektleiter) – gelebt werden und systematisch gelernt und trainiert werden.



Hinweis

Führung im Projekt → siehe Extra-Kapitel.

Führung ist ein breites und komplexes Thema.
Wichtige Aspekte der Führung im Projekt erfahren Sie im verwiesenen Kapitel.

2. Der zweite Aspekt in dieser Definition ist der Zuschnitt auf ein „**übergeordnetes Ziel**“. Bei Projekten innerhalb einer Organisation kann dies nur bedeuten, dass das Projektziel ein Unterziel zu den Unternehmenszielen ist und mit diesen im Einklang stehen muss. Unternehmensziele ihrerseits sind langfristig nur Erfolg versprechend, wenn sie für die Engpässe der Zielkunden gute Lösungen versprechen.



Hinweis

Projektauftrag klären → siehe Kapitel „Projektdefinition“.

Wir werden uns diesem wichtigen Aspekt bei der Projektziel-Definition im Kapitel „Projektauftrag klären“ widmen.

Eine jüngere und ausführlichere Definition bietet *M. Wolf* (1997).

„Projektmanagement ...	beinhaltet alle Maßnahmen, um ein Vorhaben in einem interdisziplinären Team zum Erfolg zu führen. Diese Maßnahmen umfassen Methoden, Darstellungen, Werkzeuge sowie Ziel und Ergebnis orientierte Verhaltensweisen. Am Ablauf des Vorhabens orientiert, gliedern sich die Maßnahmen in Start-, Planungs-, Steuerungs- und Abschlussaktivitäten.“
„Der Projektleiter ...	begleitet mit seinem Team den Gesamtprozess, bis das Ergebnis vorliegt.“

Definition nach M. Wolf, 1997

3. Mit dieser Definition kommt nun der **Prozess-Aspekt** (die Abläufe) des Projektes ins Spiel. Es werden bereits hier die Phasen von Projekten angesprochen, die in den folgenden Kapiteln in diesem Workshop vertieft werden.

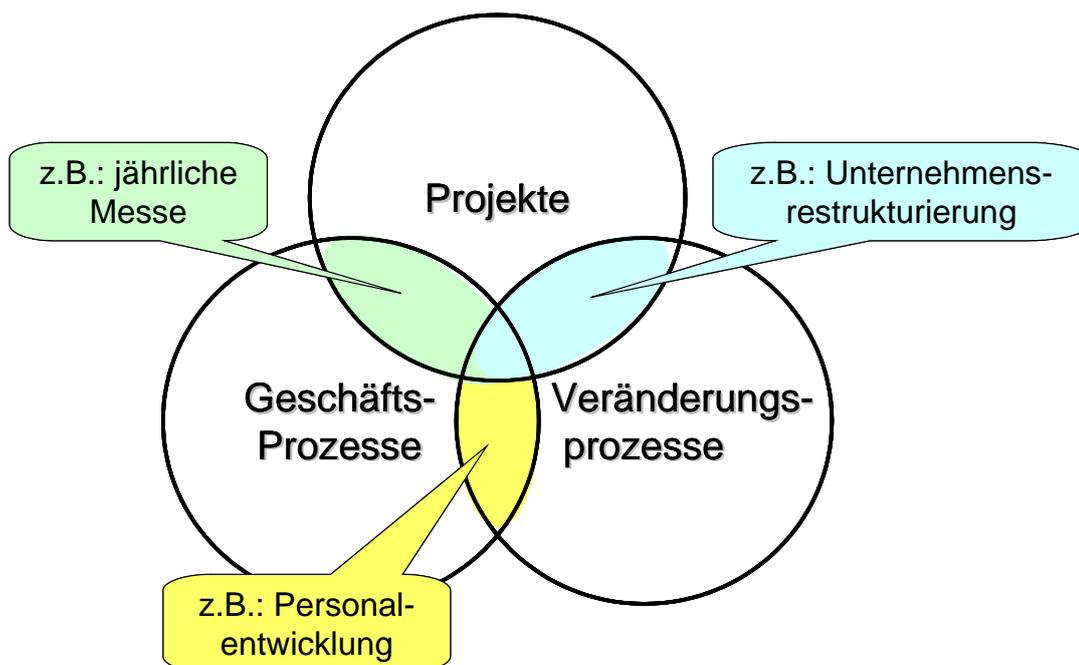
1.2.1 Abgrenzungen zu Prozessen

„Ein Prozess ... ist ein Bündel zusammenhängender Aufgaben, die zusammen für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugen.“

Sinngemäß nach M. Hammer, 1996

„Ein Prozess ... ist ein Satz zusammengehöriger Aktionen und Aktivitäten, die durchgeführt werden, um spezifizierte Produkte, Ergebnisse oder Dienstleistungen zu erreichen.“

Definition gemäß PMBOK®



Sinngemäß nach G. Kraus, R. Westermann, 1997

Abb. 2: Projektmanagement und Abgrenzungen.

Obwohl Projekte in ihrem Ablauf durchaus Prozesscharakter haben, zeichnen sie sich jedoch durch ein klares Ziel, durch begrenzte Ressourcen und, vor allem, durch ihre Abgrenzung und ein definitives Ende aus.

Unstrittig bezüglich der Abgrenzung sind Projekte zu den *kontinuierlichen* Geschäftsprozessen oder Routineaufgaben, die den Erfolg des Unternehmens heute ausmachen.

Große *Veränderungsprozesse* hingegen sind oftmals Vorhaben, deren Ende nicht absehbar ist, die also kein definitives Ende haben. Diffizile Einflüsse der Unternehmenskultur, möglicher Widerstände der Betroffenen usw. schaffen diese Unsicherheit. Damit fehlt ihnen, gemäß der Definition, der Projektcharakter, obwohl sie oft als Projekte ausgeschrieben sind. Bei allen Versuchen der Abgrenzung gibt es natürlich auch viele Vorhaben, die durchaus sowohl Projekt-, als auch Prozesscharakter, haben können (Schnittflächen in Abbildung).



Tipp

Fragen Sie sich: **Wie viel Projektmanagement muss es sein.**

Entscheidend ist nicht irgendeine theoretische Abgrenzung.

Besser ist es, sich in unsicheren Fällen zu überlegen, ob und in wie weit in dem konkreten geplanten Vorhaben das gesamte Arsenal von Methoden und Vorgehensweisen des Projektmanagements eingesetzt werden muss.

Abhängig von der Größe, der Komplexität und der Dauer der Projekte selbst ist grundsätzlich dieselbe Überlegung angebracht.

1.2.2 Kernaufgabe von Projektmanagement

Projektmanagement soll geplante Veränderungen möglichst effektiv gestalten. Das heißt, ein gegebener Ausgangszustand A soll in den geplanten Endzustand Z übergeführt werden.

Dazu muss Projektmanagement ...

1. den Anfangszustand A feststellen,
2. das Ziel Z (also den Endzustand) definieren und
3. den Übergang von A nach Z planen und durchführen.

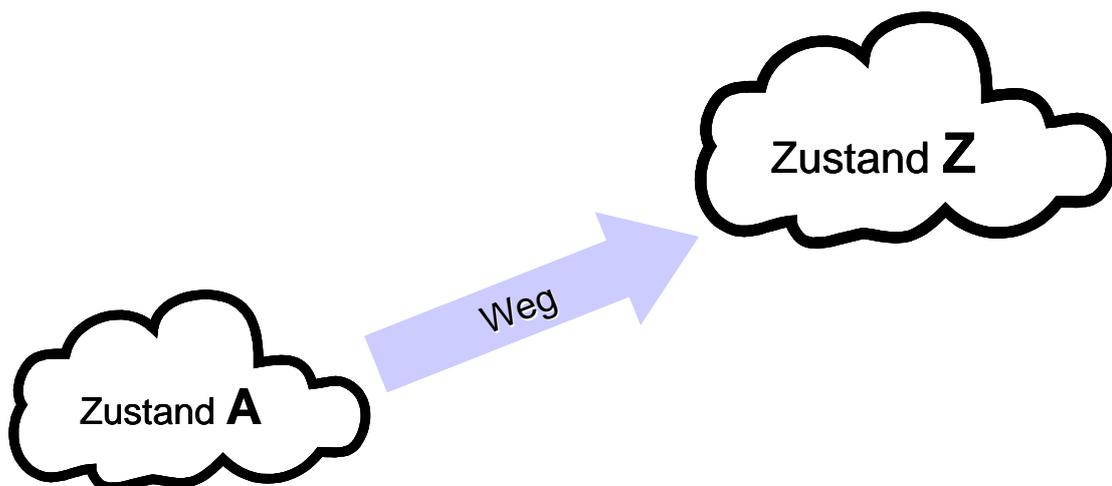


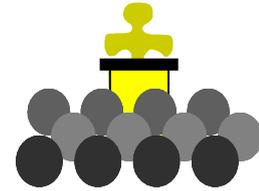
Abb. 3: Kernaufgabe von Projektmanagement.

10.3 Schluss-Präsentation

Eine gute Präsentation

1. informiert über Ergebnisse,
2. gibt Nutzen und
3. fördert Entscheidungen.

Schluss-Präsentation



Die Abschlusspräsentation im Projekt ist enorm wichtig

- für die Motivation des Projektteams und auch
- für Imagepflege von Projektleiter und Team.

Verzichten Sie nie darauf!



Tipp

Abschlussbesprechung und Präsentation der Ergebnisse.

Die letzten Schritte sind ...

- Abschlussbesprechung mit den Teammitgliedern: Anerkennung und Lernen;
- Präsentation der Ergebnisse und des Nutzens für Auftraggeber und Kunden.



Hinweis

Workshop → „Präsentation technischer Inhalte“.

In dem Workshop „Präsentation ...“ lernen Sie, wie Sie Ihre Zielgruppe ansprechen, den Nutzen schlüssig argumentieren und mit einem kurzen spannenden Vortrag überzeugen können.



Hinweis

Workshop → „Projekt Scorecard“.

In diesem Workshop lernen Sie eine innovative Methode der ausgewogenen Bewertung von Projekten mit einem geeigneten Kennzahlensystem.

1. Projekterfolg – wie geht das?
2. Balanced Scorecard (BSC);
3. Projekt Scorecard (PSC);
4. Kennzahlensystem der Projekt-Scorecard.



Hinweis

Workshop für Experten → „Projektengpässe meistern“.

Dies ist ein anspruchsvoller Workshop für Projektleiter, Führungskräfte und erfahrende Projektmitarbeiter um innovative Lösungen zur Verbesserung der Projektleistung zu erarbeiten. Die wesentlichen Punkte sind...

1. Engpässe im Projekt analysieren;
2. Das „magische Projektdreieck“ und der kritische Pfad,
3. Kreative Lösungsansätze gewinnen
4. Zulieferer und Subunternehmer aktiv einbeziehen,
5. Management bei Parallelprojekten.

Ich wünsche Ihnen stets großen Erfolg bei Ihren Projekten!

11 Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1:</i>	Merkmale von Projekten.	6
<i>Abb. 2:</i>	Projektmanagement und Abgrenzungen.....	9
<i>Abb. 3:</i>	Kernaufgabe von Projektmanagement.....	10
<i>Abb. 4:</i>	Kernnutzen von Projektmanagement.....	11
<i>Abb. 5:</i>	Aufwand ohne und mit Projektmanagement.	11
<i>Abb. 6:</i>	Arten von Projekten.	12
<i>Abb. 7:</i>	Projekt-Stabs-Organisation.....	16
<i>Abb. 8:</i>	Reine Projekt-Organisation.....	17
<i>Abb. 9:</i>	Projekt-Matrix-Organisation.	18
<i>Abb. 10:</i>	Rollen der Projektbeteiligten.	20
<i>Abb. 11:</i>	Projektbeteiligte und ihre Rollen.	21
<i>Abb. 12:</i>	Kernaufgaben des Projektleiters.....	23
<i>Abb. 13:</i>	Das „magische Projekt-Dreieck“.	24
<i>Abb. 14:</i>	Vertrag zwischen Auftraggeber und Projektleiter.....	25
<i>Abb. 15:</i>	Abweichungen verzerren das „magische Dreieck“.....	26
<i>Abb. 16:</i>	Erfolgskiller im Projekt.	28
<i>Abb. 17:</i>	Projekterfolg mit Zielen.	29
<i>Abb. 18:</i>	Erfolgsfaktoren für das Projektergebnis.....	30
<i>Abb. 19:</i>	Erfolgsfaktoren für das Projektergebnis.....	30
<i>Abb. 20:</i>	Woran scheitern Projekte?.....	33
<i>Abb. 21:</i>	Kriterien erfolgreicher und gescheiterter Projekte.....	34
<i>Abb. 22:</i>	Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement.....	35
<i>Abb. 23:</i>	Drei konkrete Handlungsfelder für Projekterfolg.	35
<i>Abb. 24:</i>	Effektivität und Effizienz im Projekt.....	37
<i>Abb. 25:</i>	Projekt-Auswahl – Vorgehensweise.	38
<i>Abb. 26:</i>	Verschiedene Projekte im Portfolio.....	39
<i>Abb. 27:</i>	Beispiel: Projektklassen – Kriterien.....	41
<i>Abb. 28:</i>	Beispiel: Projektklassen – PM-Einsatz.....	41
<i>Abb. 29:</i>	Beispiel: Rahmenbedingungen im Projekt.....	43
<i>Abb. 30:</i>	Vier Kompetenzen für den Projekterfolg.	44
<i>Abb. 31:</i>	Das Projekt und sein Umfeld.	46
<i>Abb. 32:</i>	Schritte bei der Stakeholder-Analyse.....	49

<i>Abb. 33:</i>	Wirkungsgefüge von Stakeholdern.....	49
<i>Abb. 34:</i>	Projekt im Umfeld: Einfluss der Stakeholder – ein einfaches Beispiel.....	50
<i>Abb. 35:</i>	Beispiel: Stakeholder-Analyse – Bewertung und Maßnahmen.....	51
<i>Abb. 36:</i>	Beispiel: Stakeholder-Portfolio.....	51
<i>Abb. 37:</i>	Projektphasen und Schlüsselprozesse.....	52
<i>Abb. 38:</i>	Prinzip der Blockdarstellung.....	55
<i>Abb. 39:</i>	Auftrag klären (Blockdarstellung).....	59
<i>Abb. 40:</i>	Überblick: Prozess „Auftrag klären“.....	61
<i>Abb. 41:</i>	Zielhierarchie im Unternehmen.....	61
<i>Abb. 42:</i>	Ziele sind KREOL zu formulieren.....	62
<i>Abb. 43:</i>	Kernfragen für die Auftragsklärung.....	63
<i>Abb. 44:</i>	Fragen zur Projektziel-Erklärung.....	66
<i>Abb. 45:</i>	Arten der Spezifikation.....	69
<i>Abb. 46:</i>	Von den Kundenwünschen zur Abnahme.....	70
<i>Abb. 47:</i>	Beispiel: Prioritäten-Matrix.....	73
<i>Abb. 48:</i>	Beispiel eines RACI-Charts.....	75
<i>Abb. 49:</i>	Beispiel eines RACI-Charts (2).....	76
<i>Abb. 50:</i>	Beispiel eines RACI-Charts (3).....	76
<i>Abb. 51:</i>	Normen für Risikomanagement (1) und (2).....	80
<i>Abb. 52:</i>	Gesetze und Richtlinien für Risikomanagement (3) bis (5).....	81
<i>Abb. 53:</i>	Beispiel für eine Risiko-Maßnahmen-Tabelle (1).....	83
<i>Abb. 54:</i>	Auftretenswahrscheinlichkeit – Bedeutung.....	84
<i>Abb. 55:</i>	Beispiel für eine Risiko-Maßnahmen-Tabelle (2).....	85
<i>Abb. 56:</i>	Beispiel für eine Risiko-Maßnahmen-Tabelle (3).....	86
<i>Abb. 57:</i>	Produkt aus Wahrscheinlichkeit und Bedeutung.....	87
<i>Abb. 58:</i>	Beispiel für eine Risiko-Maßnahmen-Tabelle (4).....	88
<i>Abb. 59:</i>	Beispiel für ein Risiko-Portfolio.....	89
<i>Abb. 60:</i>	Risiko-Portfolio mit Handlungsempfehlungen – ein Beispiel.....	90
<i>Abb. 61:</i>	Projektrisiken verlagern.....	92
<i>Abb. 62:</i>	Beispiel für eine Risiko-Maßnahmen-Tabelle (5).....	93
<i>Abb. 63:</i>	Beispiel für eine Risiko-Maßnahmen-Tabelle (6).....	94
<i>Abb. 64:</i>	Projektplanung in Schritten.....	96
<i>Abb. 65:</i>	Projektstrukturplan – das Prinzip.....	97
<i>Abb. 66:</i>	Projektstruktur nach dem Aufbau.....	98

<i>Abb. 67:</i>	Projektstruktur nach Funktionen.	98
<i>Abb. 68:</i>	Projektstruktur in Mischform.	99
<i>Abb. 69:</i>	Projektstruktur als abgestufte Gliederung.	99
<i>Abb. 70:</i>	Projektstruktur als Mind Map®	100
<i>Abb. 71:</i>	Leitfragen für die Projektstruktur.	101
<i>Abb. 72:</i>	Aufgaben mit Korrekturschleifen.	102
<i>Abb. 73:</i>	Nachfolgende Aufgaben und Vorergebnisse.	103
<i>Abb. 74:</i>	Aufgaben mit Wartezeiten.	104
<i>Abb. 75:</i>	Typische Projektphasenabläufe mit Meilensteinen.	107
<i>Abb. 76:</i>	Grundbegriffe des Netzplans nach DIN 69 900.	109
<i>Abb. 77:</i>	Beschreibungsfeld des Vorgangsknotens.	110
<i>Abb. 78:</i>	Prinzip des Netzplans (VKN) mit kritischem Pfad.	111
<i>Abb. 79:</i>	Prinzip des Projekt-Balkenplans.	114
<i>Abb. 80:</i>	Aufbau eines Projektordners – Beispiel.	118
<i>Abb. 81:</i>	Arten von Kosten.	120
<i>Abb. 82:</i>	Kostenhistogramm und Kostensummenlinie.	123
<i>Abb. 83:</i>	Verlauf und Beeinflussbarkeit von Projektkosten.	124
<i>Abb. 84:</i>	Projekt starten (Blockdarstellung).	125
<i>Abb. 85:</i>	Kickoff-Meeting – eine bewährte Struktur.	127
<i>Abb. 86:</i>	Regelkreismodell für Projektmanagement.	129
<i>Abb. 87:</i>	Plan-Do-Check-Act-Regelkreis.	130
<i>Abb. 88:</i>	Meilenstein-Trenddiagramm – das Prinzip.	135
<i>Abb. 89:</i>	Meilenstein-Trenddiagramm – praxisnah.	136
<i>Abb. 90:</i>	Unterschiedliche Verläufe bei Meilenstein-Trenddiagrammen.	136
<i>Abb. 91:</i>	Unscharfe Antworten suchen Interpretationen.	139
<i>Abb. 92:</i>	Unscharfe Antworten suchen Interpretationen (2).	140
<i>Abb. 93:</i>	Projektstatus (Blockdarstellung).	142
<i>Abb. 94:</i>	Meilenstein (Blockdarstellung).	145
<i>Abb. 95:</i>	Schlussbewertung und letzte Aktionen.	152
<i>Abb. 96:</i>	Erfahrungen nutzen (Blockdarstellung).	154

12 Stichwortverzeichnis – Index

Ablaufplan.....	108	Erfolgskiller	28
Abnahme	53, 146	FMEA	84
-kriterien	148	Forderungsmanagement	115
-prozedur.....	148, 149	FuE-Projekte.....	121
Abschlussbesprechung.....	156	Führung	8
Abweichung.....	132	Funktionenmatrix	74
Aktionen		Gantt-Chart.....	113
letzte	151	Gesetze	80
AKV-Matrix	74	Gewährleistung.....	149
Analyse		Grobplanung.....	72
Risikoanalyse	54	IMV-Matrix	74
Änderung	132	Investitionsentscheidung	39, 77
Aufgaben	131	Investitionsprojekte.....	121
Auftrag		Investitions-Projekte	13
klären	53	Kickoff.....	53, 125
Auftrag klären	59	Kick-off-Meeting.....	127
Auftraggeber.....	25	Konfigurationsmanagement.....	116
Auftretenswahrscheinlichkeit (A).....	86	Konflikt.....	45
Balkenplan	113	KonTraG.....	80
Balkenplan (Gantt Chart)	113	Kontrolle	137
Bedeutung (B)	85	Kosten	119
Berichtswesen	141	Arten	120
Claim-Management	115	Beeinflussbarkeit.....	124
Dokumentation	152	-histogramm	123
Effektivität	36	Management	119
Effizienz	36, 150	planen	119, 121
Eigenvorsorge	92	-summenlinie.....	123
EKN (Ereignisknoten-Netzplan).....	109	Kostenhistogramm.....	122
Entwicklungs-Projekte	13	Kostensummenlinie	122
Ereignisknoten-Netzplan (EKN).....	109	KREOL	62
Erfahrungen		Krisenmanagement	116
nutzen	154	Kritischer Pfad	111
Erfolgsfaktoren	28	Lastenheft.....	70

Mängelhaftung	149	FuE-Projekte	121
Maßnahmen	140	Kommunikation	45
Meilenstein	106, 144	Magisches Dreieck.....	24
-Trenddiagramm.....	134	Matrix-Organisation.....	18
überwachen.....	134	Merkmale	6
Meilenstein-Trend-Analyse – MTA.....	134	Netzplan.....	109
Netzplan	109	ordner.....	118
Normen.....	80	Phasenmodell	105
Notfallpläne.....	95	Planung.....	96
Nutzenanalyse	120	-Regelkreis.....	53
Nutzwert-Analyse.....	120	Regelkreismodell	128
Organisation	14	Reine Projekt-Organisation	17
Organisations-Projekte	13	Risiken	54
PDCA-Modell.....	130	Rollen.....	21
Pflichtenheft.....	70, 77	Stabs-Organisation	16
Plan-Do-Check-Act.....	130	-start.....	53
POS (Project Objective Statement)	65	starten	53
Präsentation		-status	53
Schluss-	156	Status.....	141
Prävention	93	Strukturplan (PSP)	97
Prioritäten	73	überwachen	128
-Matrix	73	Umfeld.....	46
Project Objective Statement (POS)	65	Ziele	61
Projekt	15	-ziel-Erklärung.....	65
Ablaufplan	108	Projekt Scorecard.....	157
Arten	12	Projektabschluss	150
Aufgabe.....	131	Projekt-Auswahl.....	38
-auftrag klären.....	8	Projektdefinition	56
Auftrag klären.....	57	Projekte	
-Balkenplan	113	erfolgreich	34
Beteiligte	19	scheitern	32
Dokumentation	11, 12, 115	Projektengpässe meistern	157
Effektivität.....	36	Projektkrise.....	27
Effizienz	36	Projektleiter.....	25
Entwicklungsprojekte	36, 77	Aufgaben.....	22
Erfolgsfaktoren	28	ernennen.....	68
Fortschritt	123, 137	Verantwortung.....	22
		Projektmanagement	7
		Kernaufgabe	10

Nutzen.....	11, 12	Risiko-Prioritätszahl.....	87
Projektorganisation.....	15	RoI -Verfahren.....	120
Projektphasen.....	105	Rollen.....	19
Projektrisiken.....	78	Schlussbewertung.....	152
Projekt-Skalierung.....	40	Schlüsselprozesse.....	52
Projektstart.....	125	Schnittstellen.....	44, 108
Projektstatus		SMART.....	62
Bericht.....	143	Spezifikation.....	69
Besprechung.....	142	Stakeholder.....	19
Projekt-Vorfeld.....	36	Stakeholder-Analyse.....	48
Projektziel		Stakeholder-Portfolio.....	51
Erklärung.....	65	Störung.....	132
Prozess.....	8, 125	Strukturplan	
Prozesscharakter.....	52	Schwierige Fälle.....	102
PSP (Projektstrukturplan).....	97, 102	Trend	
Qualitätsmanagement.....	116	-diagramm.....	134
Quality gates.....	106, 134	Validierung.....	116
RACI-Chart.....	74	Verantwortung.....	23, 74, 131
Rahmenbedingung.....	42	Verifizierung.....	116
RAM.....	74	Versicherung.....	92
RASIC-Chart.....	74	Vertrag.....	20, 25
Regelkreismodell.....	128	Vertragliche Vereinbarungen.....	92
Review.....	52, 106, 144	VKN (Vorgangsknoten-Netzplan).....	109
Richtlinien.....	71	Vorgangsknoten-Netzplan (VKN).....	109
Risiken erfassen.....	82	Vorgangspfeil-Netzplan (VPN).....	109
Risiken verlagern.....	91	VPN (Vorgangspfeil-Netzplan).....	109
Risiken vermeiden.....	91	Weiche Faktoren.....	31
Risikoanalyse.....	82	Zielvereinbarung.....	131
Risiko-Portfolio.....	89	Zufriedenheit.....	155