

Unter Mitwirkung der

spm. swiss project management association

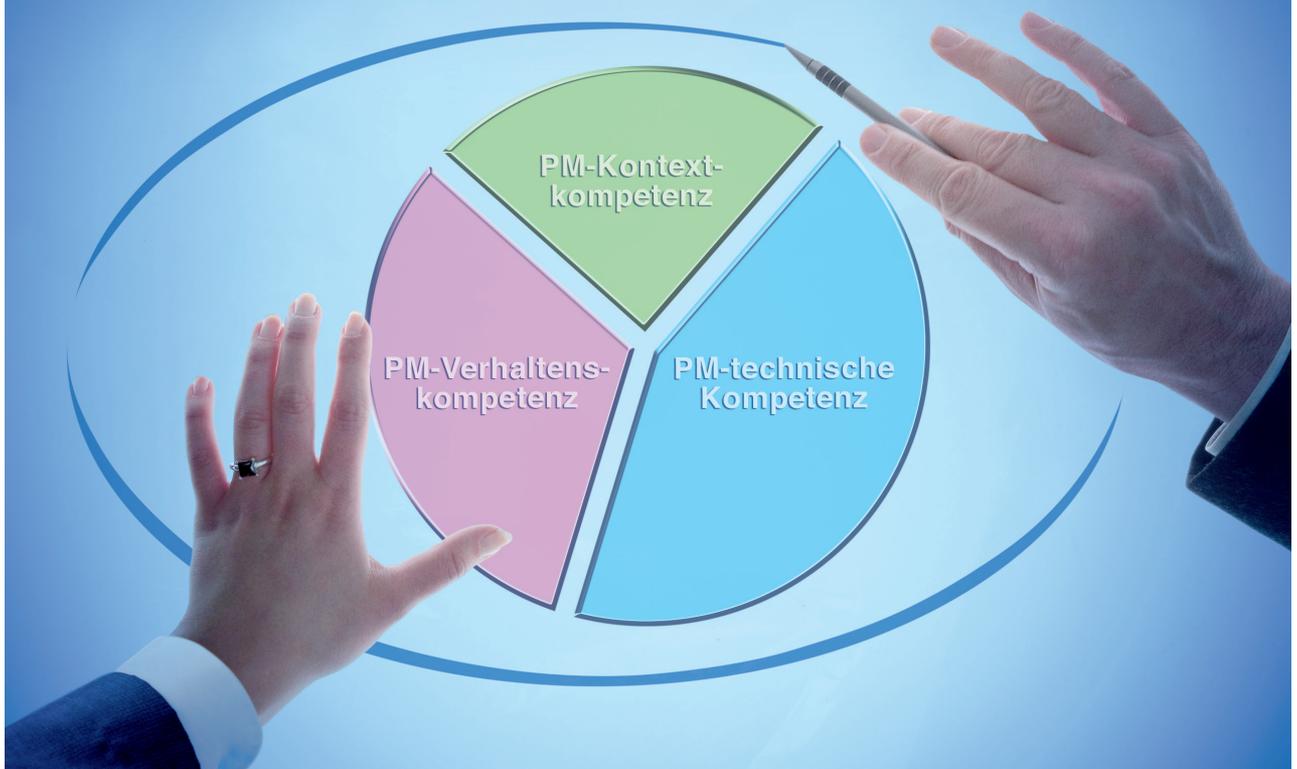


GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

QUALIFIZIERUNG

Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)

Inhaltsverzeichnis, Autorenprofile, Stichwortverzeichnis



Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung
auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0 / hrsg. von Michael Gessler

Mitglied der

IPMA»
international
project
management
association

BOOKLET

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement /
Michael Gessler (Hrsg.)

Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)

Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung
auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0 / unter Mitwirkung der
spm swiss project management association

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches – oder Teilen daraus – sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren), auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar sind.

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Gessler. Projektbüro: Eugenie Blass. Layout, Satz und Grafikgestaltung: formarteam Design Studio (Gundula Meier & Ulrich Seehöfer). Umschlaggestaltung: formarteam Design Studio (Gundula Meier & Ulrich Seehöfer). Titelbild: Schultze. Walther. Zahel. Kommunikationsagentur (Dr. Petra Joerg) & GPM (Antje Funck und Julia Götzl). Erstellung des Basislayouts: Albrecht Medien (Jörg Albrecht). Druck und Bindung: Labude. Corporate Products (Andreas Labude).

GPM-Homepage: <http://www.gpm-ipma.de>

spm-Homepage: <http://www.spm.ch>

PM3-Homepage: <http://www.gpm-pm3.de>

PM3 als eBook: <http://www.ciando.com>

ISBN 978-3-924841-40-9

ISBN 3-924841-40-3

© 2009 GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Frankenstraße 152, 90461 Nürnberg (Deutschland/Europäische Union). 1. Auflage 2009: 1-2000.

Inhaltsverzeichnis Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)

Inhaltsverzeichnis GPM PM3 Band 1	5
Inhaltsverzeichnis GPM PM3 Band 2	16
Inhaltsverzeichnis GPM PM3 Band 3	31
Inhaltsverzeichnis GPM PM3 Band 4	44
Stichwortverzeichnis	59
Autorenprofile	69

Inhaltsverzeichnis Band 1

1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse	29
1 Projekte, Projektmanagement und Projektarten	30
1.1 Definition Projekt	30
1.2 Definition Projektmanagement	31
1.3 Differenzierung von Projekten und Projektmanagement	32
1.4 Projektarten	34
2 Projektmanagement-Prozesse	42
2.1 Prozessorientierung im Projektmanagement	42
2.2 Prozessmodell der DIN 69901	44
2.3 Praktische Umsetzung des Prozessmodells	49
2.4 Projektmanagement-Prozesse und Kompetenzanforderungen	50
A Verwendete Literatur	52
1.01 Projektmanagementenerfolg (Project management success) (Grundlagenwissen)	53
1 Einleitung	56
2 Was bedeutet Projektmanagementenerfolg?	56
2.1 Was ist Erfolg?	56
2.2 Was ist Projekterfolg?	57
2.3 Was ist Projektmanagementenerfolg?	58
3 Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung	59
3.1 Der betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenansatz	59
3.2 Der Erfolgsfaktorenansatz im Projektmanagement	60
4 Vertrags- und Nachforderungsstrategie	64
5 Zusammenfassung	65
6 Fragen zur Wiederholung	65
A Verwendete Literatur	66
B Weiterführende Literatur	66
1.01 Projektmanagementenerfolg (Project management success) (Vertiefungswissen)	67
1 Einleitung	69
2 Zeitpunkt der Erfolgsbeurteilung bei Projekten	69
3 Analysemethoden für Projekt- und Projektmanagementenerfolg	70
3.1 Projektcontrolling	70
3.2 Machbarkeitsstudie	71
3.3 Kosten-Nutzen-Analysen inkl. Sensitivitätsanalysen	71
3.4 Kundenbefragung/ Mitarbeiterbefragung/ Stakeholdermanagement	72
3.5 Projekt(management)-Benchmarking	72
3.6 Project Excellence	73
4 PM-Einführung und PM-Optimierung	74
5 Misserfolgsfaktor Zweck-Optimismus	74
6 Zusammenfassung	75
7 Fragen zur Wiederholung	75
8 Checklisten	76
A Verwendete Literatur	80
B Weiterführende Literatur	80
1.02 Interessengruppen/Interessierte Parteien (Interested parties) (Grundlagenwissen)	81
1 Praxisrelevanz	85
1.1 Begriffsklärung	85
1.2 Einordnung in das Projektmanagement	86

1.3	Projektumfeldfaktoren	88
1.4	Stakeholder-, Chancen- und Risikenmanagement	89
2	Stufen des Stakeholder-Managements	91
2.1	Identifikation	92
2.2	Information und Analyse	94
2.3	Aktionsplanung	97
2.3.1	Projektmarketing als Bestandteil des Stakeholdermanagements	99
2.3.2	Methoden der Einflussnahme	100
2.4	Monitoring	103
3	Fragen zur Wiederholung	104
4	Zusammenfassung	105
5	Anhang: Tabellen und Checklisten	106
A	Verwendete Literatur	111
B	Weiterführende Literatur	115
1.02	Interessengruppen/Interessierte Parteien (Interested parties) (Vertiefungswissen)	117
1	Einführung	119
2	Systemtheoretische Betrachtung	119
3	Hilfsmittel für das Stakeholdermanagement	120
3.1	Netzwerkanalyse	120
3.2	Workshopkonzepte und Softwareunterstützung	123
3.3	Einführung und Evaluation eines Methodenbaukastens	125
4	Praxistransfer	127
4.1	Beispiel zur Entwicklung und Einführung des Stakeholdermanagements	127
4.2	Beispiel für gutes Stakeholdermanagement	128
5	Zusammenfassung	128
6	Fragen zur Wiederholung	129
7	Anhang: Tabellen und Checklisten	130
A	Verwendete Literatur	132
B	Weiterführende Literatur	133
1.03	Projektanforderungen und Projektziele (Project requirements & objectives) (Grundlagenwissen)	137
1	Begriffsklärung „Ziel“	139
1.1	Zielgrößen	139
1.2	Zielfunktionen	140
2	Ergebnis- und Prozessziele	141
3	Zielkonkurrenz und Zielpriorität	142
4	Ziele ermitteln, bewerten und priorisieren	143
4.1	Zielhierarchie und Bildung von Unterzielen	144
4.2	Kreativität im Zielfindungsprozess	146
4.3	Zieldokumentation	146
4.4	Bewertungsmethoden für Ziele - Nutzwertanalyse	147
4.5	Zusammenarbeit im Projekt	149
4.6	Individuelle Ziele	149
5	Zieleigenschaften - Anforderungen an gute Ziele SMART-AROMA	149
6	Projektziele, Strategie und Unternehmensziele	151
7	Zielverträglichkeiten	153
8	Nutzwertanalyse	155
9	Techniken zur Analyse singulärer Urteile	156
9.1	Ansätze zur Zielformulierung und –verdichtung	157
9.2	Ansätze zur Zielgewichtung (Zielpräferenzenbildung)	157
10	Probleme bei der Anwendung der Methoden	158
11	Meilensteine und Zwischenziele	158

12	Zusammenfassung	159
13	Fragen zur Wiederholung	159
A	Verwendete Literatur	159
B	Weiterführende Literatur	161
1.03	Projektanforderungen und Projektziele (Project requirements & objectives) (Vertiefungswissen)	163
1	Anforderungen	165
1.1	Definitionen	165
1.2	Motivation: Relevanz vom Anforderungsmanagement	166
1.3	Realtive Kosten für die Korrektur von Anforderungen	166
1.4	Auslöser von Anforderungen	167
1.5	Vorteil des systematischen Anforderungsmanagements	168
1.6	Anforderungsarten	169
1.7	Anforderungspriorisierung	170
1.8	Arbeitsschritte im Anforderungsmanagement	170
1.8.1	Anforderungen ermitteln	171
1.8.2	Anforderungen spezifizieren und validieren	171
1.8.3	Anforderungen analysieren und vereinbaren	172
1.8.4	Anforderungen verfolgen	173
2	Ausgewählte Themen zu Projektanforderungen	174
2.1	Der Einfluss von Projektanforderungen auf die Wahl des Vorgehensmodells	174
2.2	Traceability	175
2.3	Von der Anforderung zur Abnahme/Freigabe	178
3	Zusammenfassung	180
4	Fragen zur Wiederholung	180
A	Verwendete Literatur	181
B	Weiterführende Literatur	182
1.04	Risiken und Chancen (Risk & opportunity) (Grundlagenwissen)	183
1	Einleitung	186
2	Definition und Identifikation von Risiken und Chancen	186
2.1	Begriffsbestimmungen	186
2.2	Systematisches Vorgehen	189
2.3	Risikoidentifikation	190
2.3.1	Checklisten	190
2.3.2	Fragelisten	191
2.3.3	Kreativitätstechniken	192
2.3.4	Nominale Gruppentechnik	192
2.3.5	Weitere Methoden	193
2.4	Stakeholderanalyse	193
3	Analyse und Bewertung von Risiken und Chancen	194
3.1	Tolerierbare und nicht tolerierbare Risiken	196
3.2	Qualifizierte Bewertungen	196
3.3	Erkenntnisse aus qualifizierter Bewertung und Risikoportfolio	197
3.4	Quantifizierte Bewertungen	197
3.5	Erkenntnisse aus quantifizierter Bewertung und aus einer Tragweiten- und Wahrscheinlichkeits-Matrix	201
4	Planung und Bewertung von Maßnahmen	203
4.1	Maßnahmenplanung nach dem Ausschlussverfahren	203
4.2	Ergänzungen zum Ausschließen von Risiken	204
4.3	Maßnahmenanalyse und -bewertung	206
4.4	Ergänzung des Risikoportfolios	208
5	Überwachung und Auswertung	210

5.1	Verantwortung und Überwachung	210
5.2	Auswertung am Projektende und Zusatznutzen	212
6	Zusammenfassung	213
7	Fragen zur Wiederholung	214
A	Verwendete Literatur	214
B	Weiterführende Literatur	214
1.04	Risiken und Chancen (Risk & opportunity) (Vertiefungswissen)	215
1	Einleitung	217
2	Ergänzende Verfahren zur Analyse und Bearbeitung von Risiken und Chancen	217
3	Ergänzende Verfahren zur Planung und Bewertung von Maßnahmen	225
3.1	Das FMEA-Verfahren	225
4	Betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte	233
4.1	Aufwendungen und Erträge bzw. Nutzen	233
5	Umsetzung, Organisation und Dokumentation des Risikomanagements	239
5.1	Umsetzung und Organisation	239
6	Zusammenfassung	241
7	Verzeichnis der Abkürzungen	242
8	Fragen zur Wiederholung	242
9	Checklisten	243
A	Verwendete Literatur	246
B	Weiterführende Literatur	246
1.05	Qualität (Quality) (Grundlagenwissen)	247
1	Einleitung	250
1.1	Standortbestimmung	250
1.2	Begriffe und Definitionen	250
2	Wirkungsbereiche für Qualitätsmanagement im Projekt	254
2.1	Produktqualität	255
2.1.1	Branchenbedingte Anforderungen	255
2.1.2	Umsetzung der Kundenanforderungen	256
2.1.3	Vermeidung von Risiken und Fehlern	257
2.1.4	Leitende Fragen	257
2.2	Qualität der Produktrealisierungsprozesse	258
2.2.1	Teilprozesse der Produktrealisierung	258
2.2.2	Branchenvorgaben	258
2.2.3	Generelle Anforderungen	259
2.2.4	Leitende Fragen	260
2.3	Qualität der Projektmanagement Prozesse	260
2.3.1	Generelle Anforderungen	260
2.3.2	Lieferanten-Management	261
2.3.3	Leitende Fragen	262
2.4	Qualität des Projektteams	262
2.4.1	Generelle Anforderungen	262
2.4.2	Leitende Fragen	263
2.5	Überprüfung und Bewertung der Projektqualität	263
2.5.1	Projekt- und Projektmanagement-Audits	263
2.5.2	Project Excellence Awards	264
2.5.3	Projekt- und Phasen-Reviews	264
2.6	Einsatz von QM-Werkzeugen	264
3	Qualitätsmanagement als Teil der Projektplanung	268
3.1	Teilaufgaben und Arbeitspakete im Projektstrukturplan	268
3.2	Qualitäts-Kosten	270

4	Zusammenfassung	272
5	Fragen zur Wiederholung	273
A	Verwendete Literatur	274
B	Normen	274
1.05	Qualität (Quality) (Vertiefungswissen)	277
1	Einleitung	279
2	Exzellenz-Modelle und Standards	279
2.1	Projektmanagement-Normen	281
2.2	Internationale Projektmanagement-Verbände und deren Standards	281
2.2.1	PMI-Standards	281
2.2.2	IPMA-Standards	282
2.3	PM-Reifegradmodell von KERZNER	283
2.4	GPM3: General Project Management Maturity Model von GPM	284
2.5	OPM3: Organisational Project Management Maturity Model von PMI	286
2.6	IPMA Project Excellence Award	286
2.7	Zertifizierung des Projektpersonals	288
3	Praxis-Szenarios	288
3.1	Durchführung von mehreren Projekten in einem Unternehmen	288
3.2	Durchführung eines Projekts mit mehreren Trägerorganisationen oder Lieferanten	288
4	Zusammenfassung	289
5	Fragen zur Wiederholung	289
A	Verwendete Literatur	290
B	Weiterführende Literatur	291
C	Normen	291
D	Internet-Quellen	292
1.06	Projektorganisation (Project organisation) (Grundlagenwissen)	293
1	Einleitung	297
2	Grundlegende Begriffe	301
3	Projektbeteiligte	304
3.1	Unmittelbar Projektbeteiligte	305
3.1.1	Auftraggeber und Auftragnehmer	305
3.1.2	Lenkungsausschuss/Steuerungsgremium	307
3.1.3	Projektleitung	308
3.1.4	Projektmitarbeiter	310
3.2	Mittelbar Projektbeteiligte	311
3.3	Organisatorische Anbindung	314
4	Formen der Projektorganisation	316
4.1	Einfluss-Projektorganisation	316
4.2	Autonome Projektorganisation	317
4.3	Matrix-Projektorganisation	318
4.4	Projektorientiertes Unternehmen	320
4.5	Schnittstellen zur Stammorganisation	321
4.6	Wahl der Form der Projektorganisation	323
5	Zusammenfassung	325
6	Fragen zur Wiederholung	326
A	Verwendete Literatur	326
B	Weiterführende Literatur	327
1.06	Projektorganisation (Project organisation) (Vertiefungswissen)	329
1	Einleitung	331
2	Erweiterte Formen der Projektorganisation	331

2.1	Projektgesellschaften	331
2.2	Arbeitsgemeinschaften	333
2.3	Virtuelle Projektorganisation	335
2.4	Projektinseln	336
3	Änderungen im (Projekt-) Lebensweg	337
3.1	Fortlaufende Optimierung der Projektorganisation	337
3.2	Auflösen der Projektorganisation und Auswirkung auf zukünftige Projekte	339
4	Instrumente der Projektorganisation zur Projektführung	339
4.1	Befugnisse	340
4.2	Anforderungsprofile	340
4.3	Verantwortlichkeitsmatrix	342
4.4	Projektorganigramm	344
4.5	Schnittstellenmanagement	345
5	Kulturelle und projektumweltbedingte Einflüsse	346
6	Zusammenfassung	347
7	Fragen zur Wiederholung	348
A	Verwendete Literatur	349
B	Weiterführende Literatur	350
1.07	Teamarbeit (Teamwork) (Grundlagenwissen)	351
1	Einführung	354
2	Grundlagen- und Begriffbestimmung	354
3	Vor- und Nachteile von Teamarbeit	355
4	Team und Teamentwicklungsaspekte	357
4.1	Teamfähigkeit	359
4.2	Leitungsspanne	360
4.3	Teamkommunikation	361
4.4	Teammeetings effektiv gestalten	363
4.5	Moderation	365
5	Stufen der Teamentwicklung	372
5.1	Phasenmodell nach Tuckman	372
5.2	Phasenmodell Gersick (Punctuated-Equilibrium-Modell)	375
6	Besondere Teameffekte	376
6.1	Groupthink	376
6.2	Social Loafing	377
6.3	Risk shifting	379
7	Prozessmodell der Teamarbeit	380
8	Teamrollen	382
8.1	Rollenmodell Belbin	384
9	Zusammenfassung	390
10	Fragen zur Wiederholung	391
A	Verwendete Literatur	392
B	Weiterführende Literatur	393
1.07	Teamarbeit (Teamwork) (Vertiefungswissen)	395
1	Team- und Projektkultur	397
2	Teamzusammensetzung	398
3	Persönlichkeitsmodelle und Testverfahren	399
3.1	Selbst- und Fremdbild	400
3.2	Typologien	401
3.2.1	MBTI	402
3.2.2	BIP	406
3.2.3	DISG (persolog® Persönlichkeits-Modell)	407

4	Remote Teams und virtuelle Teams	411
5	Teamdiagnose	414
6	Messen von Teamerfolg (IPO Modell)	415
7	TMS (McCann-Margerison)	416
8	Modell von Hochleistungsteams	419
9	Rolle des Projektleiters	421
9.1	Aufgabenbeschreibung	422
10	Team als System	424
11	Teamklima-Inventar	425
12	Zusammenfassung	428
13	Fragen zur Wiederholung	428
A	Verwendete Literatur	429
B	Weiterführende Literatur	429
1.08	Problemlösung (Problem resolution) (Grundlagenwissen)	431
1	Konkrete Beispiele von Projektproblemen	434
1.1	Täglich erlebte Beispiele	434
1.2	Die Hierarchie der Probleme	435
1.3	Die immer schwierigere Situation	436
2	Das Problem als Herausforderung	437
2.1	Was ist ein Problem?	437
2.2	Problemarten und ihre Eigenschaften	440
2.3	Probleme, Krisen, Risiken und Konflikte	441
2.4	Die Wirkung von Problemen	442
3	Der Problemlösungs-Prozess	444
3.1	Grundüberlegungen	444
3.2	Ziele und Randbedingungen der Problemlösung	447
3.3	Der systematische Prozess im Überblick	448
3.4	Die Verantwortung für die Problemlösung	451
4	Die Klärungsphase	453
4.1	Das Problem eindeutig beschreiben	453
4.2	Die notwendigen Informationen sammeln	455
4.3	Die Ursachen analysieren	456
4.4	Pareto-Diagramm, ABC-Analyse	459
4.5	Paarweiser Vergleich	461
4.6	Problemnetz	462
5	Die Problemlösung finden	464
5.1	Lösungen kreativ erarbeiten	464
5.2	Lösungen bewerten und priorisieren	466
5.3	Über die Lösung entscheiden	467
5.4	Nutzwert-Analyse	468
6	Die Realisierungsphase	470
6.1	Der Maßnahmenplan	470
6.2	Die Lösung umsetzen	471
6.3	Die Wirkung überprüfen	471
6.4	Lessons Learned	472
7	Zusammenfassung	473
8	Fragen zur Wiederholung	474
A	Verwendete Literatur	475
B	Weiterführende Literatur	475
1.08	Problemlösung (Problem resolution) (Vertiefungswissen)	477
1	Der erweiterte Problembegriff	479

1.1	Probleme sind noch vielfältiger	479
1.2	Klarheit erreichen	480
1.3	Entscheidungen sicherstellen	481
1.4	Die Arten der Problemlösung	483
2	Probleme rechtzeitig erkennen	485
2.1	Das Frühwarnsystem	485
2.2	Die Problemmeldung	487
2.3	Die Situationsanalyse	487
3	Schwierigkeiten im Problemlösungs-Prozess	488
3.1	Die psychosoziale Wirkung der Probleme	488
3.2	Probleme der Informationssammlung	489
3.3	Probleme der Lösungsfindung	490
3.4	Probleme der Umsetzung	490
4	Methoden der Problemlösung	491
4.1	Überblick	491
4.2	Ursache-Wirkungsdiagramm	492
4.3	SWOT-Analyse	494
4.4	Manueller Papiercomputer	497
5	Probleme im Projekt vermeiden	500
5.1	Typische Problemursachen der Praxis	500
5.2	Maßnahmen zur Vermeidung dieser Ursachen	502
5.3	Fehler im Problemlösungs-Prozess	504
6	Zusammenfassung	506
7	Fragen zur Wiederholung	507
A	Verwendete Literatur	507
B	Weiterführende Literatur	508
1.09	Projektstrukturen (Project structures) (Grundlagenwissen)	509
1	Einführung	512
1.1	Bedeutung der Projektstrukturierung	512
1.2	Einordnung der Projektstrukturierung	513
1.3	Definition wichtiger Begriffe	514
2	Systematik der Aspekte für Projektstrukturen	515
2.1	Eindimensionale Projektstrukturen	515
2.2	Mehrdimensionale Projektstrukturen	516
2.3	Strukturen schaffen Ordnung	517
2.4	Strukturen und strukturierte (Projekt-) Elemente	518
2.5	Grundlegende Aspekte und Strukturen	519
3	Aufbau von Projektstrukturplänen	524
4	Gliederungsprinzipien der Projektstrukturierung	526
5	Bildung von Arbeitspaketen	528
6	Schlüsselsysteme und Codierung	530
7	Methodisches Vorgehen der Strukturierung	532
8	Zusammenfassung	534
9	Fragen zur Wiederholung	534
A	Verwendete Literatur	535
B	Weiterführende Literatur	535
1.09	Projektstrukturen (Project structures) (Vertiefungswissen)	537
1	Einführung	539
2	Systematik der Aspekte für Projektstrukturen	539
3	Strukturregeln und Schlüsselbildung	539
3.1	Struktur-Modelle	539

3.2	Vorgehen der Strukturierung	546
3.3	Schlüssel (Codierungssysteme)	547
3.4	Struktur-Komplexität	548
3.5	Projektstrukturen für Projekt-Varianten	550
3.6	Änderungen von Projektstrukturen	550
4	Strukturierende Aspekte	551
4.1	Aspekte für Projektobjekte	552
4.2	Aspekte für die Projektaktivitäten	554
4.3	Aspekte für die Projektinformationen	555
4.4	Aspekte für die Vereinbarungen	556
4.5	Aspekte für die Organisationen	558
5	Beispiele für Strukturen in komplexen Projekten	559
5.1	Beispiel Wintergarten	559
5.2	Beispiel Informationssystem	561
5.3	Beispiel Fotoapparat	563
5.4	Beispiel Organisationsentwicklung	564
6	Anwendung der Projektstrukturen	566
6.1	Einleitung	566
6.2	Bezug zur ICB	567
6.3	Anwendungskonzept	568
6.4	Arbeitspakete	569
6.5	Überlegungen zum Beispiel Wintergarten	569
7	Besonderheiten beim Programm- und Portfoliomanagement	571
7.1	Einleitung	571
7.2	Neue strukturierende Aspekte	572
7.3	Schwerpunktverschiebungen	572
8	Entwerfen, Nutzen und Pflegen von Projektstrukturen („Strukturieren“)	574
8.1	Konzeptionelle Sicht	574
8.2	Inhalte und Aktivitäten des Strukturierens	574
8.3	Detaillierte Prozessbeschreibung	575
8.4	Erhalten der Projektstrukturen	577
9	Zusammenfassung	577
10	Fragen zur Wiederholung	578
A	Verwendete Literatur	579
B	Weiterführende Literatur	579
1.10	Leistungsumfang und Lieferobjekte (Scope & deliverables) (Grundlagenwissen)	581
1	Einleitung	584
2	Der Kunde	585
3	Der Begriff Leistungsumfang	586
3.1	Leistungsumfang aus Produkt-Sicht	586
3.2	Leistungsumfang aus Prozess-Sicht	587
3.3	Leistungsumfang und Qualität	588
3.4	Leistungsumfang und Anforderungen	588
4	Vorgehen zur Definition des Projekt-Leistungsumfangs	589
4.1	Auf Basis des Projektlebenswegs	590
4.2	Nach Kundenvorgaben	591
4.3	Bei noch unbekanntem Leistungsumfang	591
4.4	Ausschlüsse im Leistungsumfang	592
5	Beschreibung des Leistungsumfangs	592
5.1	Lastenheft	592
5.2	Pflichtenheft	594
5.3	Projektsteckbrief	595

6	Änderungen im Leistungsumfang	596
7	Lieferobjekte bzw. Liefergegenstände	598
8	Zusammenfassung	599
9	Fragen zur Wiederholung	600
A	Verwendete Literatur	601
B	Weiterführende Literatur	601

1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Scope & deliverables) (Vertiefungswissen) 603

1	Einleitung	605
2	Besondere Aspekte bei Definition und Fortschreibung des Leistungsumfangs	605
2.1	Strukturpläne	605
2.2	Zusammenhang zwischen Leistungsumfang und Vertrag	606
2.3	Bedeutung des Konfigurationsmanagements	607
3	Leistungsumfang und Lieferobjekte in einer Projekt(e)landschaft	608
3.1	Bei Teilprojekten	608
3.2	Programm-Leistungsumfang	608
3.3	Portfolio-Leistungsumfang	609
4	Zusammenfassung	609
5	Fragen zur Wiederholung	610
A	Verwendete Literatur	610
B	Weiterführende Literatur	610

1.11a Projektphasen (Project phases) (Grundlagenwissen) 611

1	Projektphasen – das Phasenmodell-Prinzip	615
2	Elemente eines Phasenmodells oder eines Phasenplans	618
2.1	Projektphasen	619
2.2	Hauptaufgaben	619
2.3	Meilenstein	620
3	Phasenabgrenzung	621
3.1	Formale Definition	621
3.2	Phasenübergänge	621
3.3	Überschneidungen	623
4	Erweiterte Sichten	624
4.1	Phasenmodellvariationen	624
4.2	Lebenszyklusmodelle	626
4.3	Projektprozesse	626
5	Zusammenfassung	627
6	Fragen zur Wiederholung	628
A	Verwendete Literatur	628
B	Weiterführende Literatur	629

1.11a Projektphasen (Project phases) (Vertiefungswissen) 631

1	Das Phasenmodell als Orientierungsrahmen	633
2	Anpassung von Phasenmodellen	634
2.1	Branchenorientierung	634
2.2	Unternehmensorientierung	636
2.3	Auftragsorientierung – Phasenmodell und Projektphasenplan	637
3	Kriterien für die phasenorientierte Grobplanung	638
3.1	Managementverständnis	639
3.2	Sicht der Betroffenen und Beteiligten	640
3.3	Erfahrungswerte	640
4	Die Zukunft: Prozessorientierung?	640
5	Zusammenfassung	641

6	Fragen zur Wiederholung	643
A	Verwendete Literatur	643
B	Weiterführende Literatur	643
1.11b Ablauf und Termine (Time) (Grundlagenwissen)		645
1	Einführung	648
2	Prozessschritte der Ablauf- und Terminplanung	648
2.1	Vom Phasenplan über den Projektstrukturplan zum Ablaufplan	648
2.2	Festlegung der technologischen Reihung von Vorgängen	650
2.3	Überführung des Ablaufplans in den Terminplan	650
2.4	Ermittlung des Ressourcenbedarfs und Ressourcenabgleich	650
2.5	Optimierung des Ablauf- und Terminplans	651
2.6	Verabschiedung des Ausführungsplans	651
2.7	Termincontrolling – Projektcontrolling	652
3	Netzplantechnik als Werkzeug zur Planung, Steuerung und Überwachung von Terminen, Einsatzmitteln und Kosten	653
3.1	Grundbegriffe der Netzplantechnik	653
3.2	Vorgangsknoten-Netzplantechnik (VKN)	654
3.2.1	Grafische Darstellung und Darstellungselemente	654
3.2.2	Anordnungsbeziehungen im Vorgangsknoten-Netzplan	656
3.2.3	Minimale und maximale Zeitabstände	657
3.2.4	Mehrere Anordnungsbeziehungen zwischen Vorgänger und Nachfolger	661
3.2.5	Berechnung der Termine	661
3.2.6	Berechnung der zeitlichen Spielräume (Puffer) und des Kritischen Wegs	665
3.3	Kalendrierung	670
3.3.1	Kalenderarten	670
3.3.2	Verwendung mehrerer Kalender in einem Projekt	670
3.3.3	Terminierung mit dem Gregorianischen Kalender	670
3.4	Feste Anfangs- und Endtermine, Wunschtermine	671
4	Praktische Hinweise zur Netzplanerstellung	672
4.1	Detaillierungsgrad	672
4.2	Einfache Arbeitstechniken	673
5	Softwareunterstützung	675
6	Darstellungsformen	675
7	Zusammenfassung	676
8	Fragen zur Wiederholung	677
A	Verwendete Literatur	677
B	Weiterführende Literatur	677
1.11b Ablauf und Termine (Time) (Vertiefungswissen)		679
1	Einführung	681
2	Netzplanverfahren und -methoden	681
2.1	Ereignisknoten-Netzplantechnik (EKN)	681
2.2	Vorgangspfeil-Netzplantechnik (VPN)	682
2.3	Entscheidungsnetzplantechnik (ENP)	683
3	Techniken zur Bearbeitung komplexer Projekte	683
3.1	Teilnetztechnik	683
3.2	Standardnetzplantechnik	684
4	Netzplanebenen und Netzplanverdichtung	685
4.1	Grobterminplan, Feinterminplan	685
4.1	Meilenstein-Netzplantechnik	686
4.2	Detaillierungsgrad bei Verwendung von Leistungsverzeichnissen	686
5	Ablauf- und Terminplanung mittels Linien-Diagramm	686

6	Puffermanagement und Critical-Chain-Projektmanagement	687
7	Zusammenfassung	688
8	Fragen zur Wiederholung	689
A	Verwendete Literatur	690
B	Weiterführende Literatur	690

Inhaltsverzeichnis Band 2

1.12 Ressourcen (Resources) (Grundlagenwissen)	699
1 Ein vernachlässigtes Managementgebiet	702
1.1 Der Mensch im Mittelpunkt	702
1.2 Spiel zwischen Angebot und Nachfrage	702
1.3 Stiefkind der Managementlehre	703
1.4 Warum nicht schon längst eine Selbstverständlichkeit?	703
1.5 Ressourcenmanagement wird zu einem Muss	704
1.6 Chance für die Integration zweier Management-Disziplinen	704
2 Grundlagen und Dimensionen der Ressourcenplanung	705
2.1 Ressourcenplanung im Kontext der Projektplanung	705
2.2 Arten von Ressourcen	705
2.3 Die drei Hauptdimensionen – Was, Wer, Wann	706
2.4 Die zwei Sichten: Management versus Projektleiter	707
2.5 Einfluss der Organisationsform und des Auslastungsgrades	708
3 Ziele und Nutzen des Ressourcenmanagements	709
4 Mechanik der Ressourcenplanung	712
4.1 Überblick	712
4.2 Bearbeitungsaufwand schätzen	713
4.3 Kapazitäten ermitteln	714
4.4 Aufwände einlasten	716
4.5 Belastungsabgleich auf Stufe Einzelprojekt	717
4.6 Einlastung und Belastungsabgleich in der Multiprojekt-Situation	720
5 Ressourcenplanung aus Sicht des Projektleiters	722
6 Überwachung und Steuerung des Ressourceneinsatzes	724
6.1 Aufwanderfassung	725
6.2 Arbeitsfortschritt und Restaufwandschätzung	725
6.3 Analyse	725
6.4 Steuerung	726
6.5 Lernen für die Zukunft	727
7 Zusammenfassung	727
8 Fragen zur Wiederholung	728
A Verwendete Literatur	728
B Weiterführende Literatur	728

1.12 Ressourcen (Resources) (Vertiefungswissen)	729
1 Einführung	731
2 Ressourcenmanagement aus der Sicht der Linienorganisation	731
2.1 Typische Fragestellungen	731
2.2 Lösungsansätze	732
2.3 Konzept der zwei Welten	734
2.4 Der Prozess	737
2.5 Organisation und Zentralisierungsgrad	739
2.6 Strategische und operative Ressourcenplanung	740
2.7 Qualitative Ressourcenplanung	741

2.8	Spezifische Aspekte der Überwachung	742
3	Informatikerunterstützung (für das Ressourcenmanagement)	743
3.1	Anspruch und Wirklichkeit bei den Tools	743
3.2	Konsequenzen aus dem Konzept der zwei Welten	744
3.3	Anforderungen an ein Ressourcenmanagement-System	746
3.4	Systemkonfiguration und -integration	747
3.5	Der Markt	748
4	Einführung des Ressourcenmanagements	749
4.1	Ausgangslage und Ziele klären	749
4.2	Maßanzug gefordert	750
4.3	Zielführende Fragen zum Lösungsdesign	750
4.4	Empfehlungen zum Einführungsprozess	752
5	Zusammenfassung	752
6	Fragen zur Wiederholung	753
A	Verwendete Literatur	753
1.13	Kosten und Finanzmittel (Cost & finance) (Grundlagenwissen)	755
1	Einführung und Grundbegriffe	758
2	Projektkostenrechnung	759
2.1	Kostenartenrechnung	760
2.2	Kostenstellenrechnung	762
2.3	Kostenträgerrechnung	764
2.3.1	Projektkalkulation	764
2.3.2	Projekterfolgsrechnung	766
3	Aufwandsschätzung	768
3.1	Expertenschätzungen	770
3.2	Analogiemethoden	772
3.3	Prozentsatzmethode	774
3.4	Parametrische Schätzsysteme	775
3.5	Bereichsschätzungen	777
4	Kostenplanung und Budgetierung	778
5	Kostencontrolling	782
5.1	Bestimmung der aktuellen Kostensituation	782
5.1.1	Plankosten	782
5.1.2	Istkosten	783
5.1.3	Probleme der Kostenerfassung	784
5.2	Plan- und Soll-Ist-Vergleiche	784
5.3	Abweichungsursachen und Steuerungsmaßnahmen	786
6	Zusammenfassung	788
7	Fragen zur Wiederholung	788
8	Checkliste	789
A	Verwendete Literatur	790
B	Weiterführende Literatur	791
1.13	Kosten und Finanzmittel (Cost & finance) (Vertiefungswissen)	793
1	Einführung	795
2	Finanzmittelmanagement	795
3	Wirtschaftlichkeitsrechnung	797
3.1	Statische Verfahren	798
3.1.1	Kostenvergleichsrechnung	798
3.1.2	Gewinnvergleichsrechnung und Break-Even-Analyse	798
3.1.3	Rentabilitätsrechnung	800
3.1.4	Amortisationsrechnung	800

3.2	Dynamische Verfahren	801
3.2.1	Kapitalwertmethode	801
3.2.2	Interne Zinsfußmethode	802
3.2.3	Annuitätenmethode	802
3.2.4	Dynamische Amortisationsdauer	802
3.2.5	Bestimmung des Kalkulationszinsfußes	803
3.3	Projektdeckungsrechnung	803
3.4	Risikoanalysen	804
3.4.1	Korrekturverfahren	805
3.4.2	Risikokennzahlen und Sensitivitätsanalysen	805
3.4.3	Wahrscheinlichkeitsschätzungen	806
3.4.4	Best-Case- und Worst-Case-Betrachtungen	807
4	Strategisches Kostenmanagement	808
4.1	Lebenszykluskosten	808
4.2	Target Costing	810
4.3	Erfahrungskurveneffekt	812
4.4	Prozesskostenrechnung	814
5	Zusammenfassung	815
6	Fragen zur Wiederholung	815
7	Checkliste	816
A	Verwendete Literatur	818
B	Weiterführende Literatur	818
1.14a Beschaffungsprozess (Procurement) (Grundlagenwissen)		821
1	Einleitung	823
2	Bedeutung der Beschaffung	823
2.1	Aufgaben der Beschaffung	823
2.2	Ziele der Beschaffung	825
3	Ablauf des Beschaffungsprozesses: Überblick	825
4	Ermittlung der Bedarfsmengen	826
5	Lieferantensuche und -analyse	827
5.1	Lieferantensuche	828
5.2	Lieferantenanalyse	828
5.2.1	Lieferantenselbstauskunft	828
5.2.2	Befragung von Referenzkunden	830
5.2.3	Lieferantenaudit	830
5.2.4	Erstmusterprüfung	830
6	Angebotsbearbeitung	831
6.1	Einholung von Angeboten	831
6.2	Prüfung von Angeboten	831
6.3	Angebotsvergleich	832
6.3.1	Gesamtbewertung der Angebote	832
6.3.2	Preisbewertung	833
7	Verhandlung und Vertragsabschluss	834
7.1	Verhandlungsvorbereitung	835
7.1.1	Inhaltliche Vorbereitung	835
7.1.2	Organisatorische Vorbereitung	836
7.2	Verhandlungsführung	836
7.3	Verhandlungsnachbereitung	837
8	Bestellung	837
9	Lieferung/Bestellüberwachung	838
9.1	Terminüberwachung	838
9.2	Wareneingang und -kontrolle	838

10	Rechnungsprüfung und Zahlung	839
11	Zusammenfassung	840
12	Fragen zur Wiederholung	841
A	Verwendete Literatur	841
B	Weiterführende Literatur	842
1.14a Beschaffungsprozess (Procurement) (Vertiefungswissen)		843
1	Lieferantenbewertung	845
1.1	Kriterien der Lieferantenbewertung	845
1.1.1	Quantitative Bewertungskriterien	845
1.1.2	Qualitative Bewertungskriterien	846
1.2	Gesamtbewertung der Lieferantenleistung	846
1.3	Verwendung der Lieferantenbewertung	847
2	Beschaffungscontrolling	847
3	Besonderheiten der Beschaffung von Dienstleistungen und Investitionsgütern	848
4	Zusammenfassung	848
5	Fragen zur Wiederholung	848
A	Verwendete Literatur	849
B	Weiterführende Literatur	849
1.14b Die rechtlichen Grundlagen der Beschaffung: Verträge (Contract) (Grundlagenwissen)		851
1	Einleitung	853
2	Die Art des Vertrags	853
2.1	Kaufvertrag, §§ 433ff BGB	853
2.2	Werkvertrag, §§ 631ff BGB	853
2.3	Dienstvertrag, §§ 611ff BGB	854
2.4	Beschaffung als Einzelvertrag oder langfristiger Vertrag	854
3	Form und Mindestinhalte des Vertrags	855
4	Verhandlungsphase	855
4.1	Elemente eines Vertrags	855
4.2	Vertragsfreiheit	856
4.3	Voraussetzungen eines Angebots im Rechtssinne	856
4.3.1	Notwendiger Inhalt eines Angebots	856
4.3.2	Notwendigkeit eines Rechtsbindungswillens	857
5	Der Vertragsschluss	858
5.1	Formvoraussetzungen	858
5.2	Die Annahme	858
5.2.1	Rechtzeitigkeit der Annahme	858
5.2.2	Verspätete Annahme	860
5.2.3	Veränderungen in der Annahme	860
5.2.4	Vertragsschluss durch bloßes Schweigen?	860
5.2.5	Sonderfall kaufmännisches Bestätigungsschreiben	861
6	Abwicklungsphase	862
6.1	Lieferverzug	862
6.2	Wareingangskontrolle	863
7	Zusammenfassung	864
8	Fragen zur Wiederholung	865
A	Verwendete Literatur	865
B	Weiterführende Literatur	865
1.14b Die rechtlichen Grundlagen der Beschaffung: Verträge (Contract) (Vertiefungswissen)		867
1	Einleitung	869
2	Vertragsschluss im Internet (E-Procurement)	869

3	Beweisbarkeit des Vertragsschlusses	870
4	Einbeziehung von Einkaufsbedingungen in den Vertrag	871
4.1	Voraussetzungen der Einbeziehung von AGB in den Vertrag	871
4.2	Einbeziehung von AGB bei kaufmännischem Bestätigungsschreiben	871
4.3	AGB bei laufenden Geschäftsbeziehungen	872
4.4	Hinweis auf die Einkaufsbedingungen in der Annahme	872
4.5	Allgemeine Geschäftsbedingungen auf beiden Seiten	872
5	Verträge mit Auslandsberührung	873
5.1	Anwendbares Recht	873
5.1.1	Rechtswahl	873
5.1.2	Fehlende Rechtswahl	874
5.2	UN-Kaufrecht	874
5.2.1	Inhalt des UN-Kaufrechts	874
5.2.2	Vertragsschluss nach UN-Kaufrecht	875
5.3	Vergleich von UN-Kaufrecht und deutschem Recht	876
6	Zusammenfassung	876
7	Fragen zur Wiederholung	877
A	Verwendete Literatur	877
B	Weiterführende Literatur	877

1.14c Vertragsrecht in der Projektarbeit (Grundlagenwissen) 879

1	Grundlagen des Vertragsrechts im Projekt	881
2	Zustandekommen von Verträgen; kaufmännisches Bestätigungsschreiben	882
3	Stellvertretung, Vollmacht	884
4	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) und Formularverträge	885
5	Gesetzliche Vertragstypen	886
6	Leistungsstörungen	887
7	Verjährung	888
8	Vertragsbeendigung	889
9	Vertrags- und Claim-Management	890
9.1	Vertragsmanagement allgemein	890
9.2	Arbeitssystematik im Vertragsmanagement	892
9.3	Vertragsanalyse	892
9.4	Stichworteingabe in EDV	892
9.5	Vertragliche Tätigkeitsverfolgung	893
9.6	Claim-Management, Allgemein	893
9.7	Instrumente	894
9.8	Kosten des Nachforderungsmanagements	894
9.9	Arbeitssystematik im Nachforderungsmanagement	895
10	Zusammenfassung	895
A	Fragen zur Wiederholung	896
B	Weiterführende Literatur	897

1.14c Vertragsrecht in der Projektarbeit (Vertiefungswissen) 899

1	Leistungsstörungen und Rechtsfolgen	901
1.1	Speziell: Leistungsstörungen im Kaufrecht	901
1.2	Speziell: Leistungsstörungen im Werkvertragsrecht	902
1.3	Rechtsfolgen	903
2	Besonderheiten des Industriebauwerks	905
3	Internationale Kooperationen (strategische Partnerschaften)	906
3.1	Vertragliche Grundlagen der Kooperation und des Kooperationsmanagements	907
3.2	Internationale Vertragsmuster	909
3.3	Verschiedene Zusammenarbeitsmodelle	910

4	Vergaberecht, Ausschreibungen	911
5	Zusammenfassung	912
6	Fragen zur Wiederholung	913
A	Verwendete Literatur	914
B	Weiterführende Literatur	915
1.15	Konfiguration und Änderungen (Changes) (Grundlagenwissen)	917
1	Was ist „Projekt-Konfigurationsmanagement“?	920
1.1	Generelles	920
1.2	Projekte, Projektmanagement, Produktentstehung	920
1.3	Konfigurationsmanagement und Änderungssteuerung	922
1.4	Projekt-Konfigurationsmanagement	922
1.5	Fazit	923
2	Warum Konfigurationsmanagement? Bedeutung und Nutzen	924
3	Das generelle Konzept des Konfigurationsmanagements	925
4	Die Architektur des Konfigurationsmanagements (KM) – Was ist KM nun tatsächlich?	926
4.1	Die Architektur der Teildisziplinen	926
4.2	Missverständliche Begriffsbildung und eingeschränktes Handlungsverständnis	929
4.3	Es gibt ein umfassendes Begriffs- und Handlungsverständnis	929
5	Wichtige Teilgebiete des KM im Überblick	930
5.1	Die Konfigurationsidentifizierung KI	930
5.2	Die Konfigurationsüberwachung KÜ – Das Änderungsmanagement	931
5.3	Konfigurationsbuchführung KB (-verfolgung /-nachweis)	933
6	Das Software-Konfigurationsmanagement (SKM) und seine Besonderheiten	934
7	Die Mittlerfunktion des KM – Die Basis einer fachlich-inhaltlichen Projektgestaltung und –abwicklung	935
8	Software für Konfigurationsmanagement (KM)	936
9	Die Querschnittsfunktion des KM – Die Nahtstellen zu den weiteren Elementen des ICB/GPM-Fachbuchs sowie zu weiteren Funktionen	937
9.1	Umfangs- und Inhaltsmanagement im PM (ICB 1.10)	937
9.2	Konfigurationsmanagement und Projektsteuerung (project control oder Projekt-Controlling) (ICB 1.11b, 1.13 und 1.16)	938
9.3	Vertragspartnersituationen und Vertragsmanagement beim Konfigurationsmanagement (ICB 1.14)	940
9.4	Claimmanagement und Konfigurationsmanagement	940
9.5	Konfigurationsmanagement und Projektstrukturierung (ICB 1.09)	941
9.6	Konfigurationsmanagement und Dokumentationsmanagement (ICB 1.17)	941
9.7	Konfigurationsmanagement und Qualitätsmanagement/-sicherung (ICB 1.05)	942
9.8	Konfigurationsmanagement und Schnittstellen- (Interface-) Management	942
9.9	Konfigurationsmanagement und Produktbetreuung	942
9.10	Konfigurationsmanagement und phasenweiser Projektablauf (ICB 1.11a)	943
10	Zusammenfassung	943
11	Fragen zur Wiederholung	944
A	Verwendete Literatur	944
1.15	Konfiguration und Änderungen (Changes) (Vertiefungswissen)	947
1	Was ist „Projekt-Konfigurationsmanagement“?	951
1.1	Auswirkungsumfang des KM – Typisierung der Änderungslandschaft im Projekt	951
1.2	Änderungen vom Typ 1	951
1.3	Änderungen vom Typ 2	952
1.4	Änderungen vom Typ 3	952
1.5	Änderungen vom Typ 4	953
2	Die historische Entwicklung des Konfigurationsmanagements	953

3	Die Entfaltung des Konfigurationsmanagements (KM) als eigenständige Disziplin	954
3.1	Die Entstehung als produktzentriertes KM	954
3.2	KM ist eine eigenständige Disziplin	954
3.3	Die Verbreitung	955
3.4	Ein spezielles deutsches Handicap!	956
4	Die einzelnen Teilgebiete, Methoden und Prozesse des Konfigurationsmanagements (KM)	956
4.1	Die Konfigurationsidentifizierung (KI) (Konfigurationsbestimmung)	956
4.1.1	Generelle Betrachtung	956
4.1.2	Produktstrukturierung und Auswahl von Konfigurationseinheiten (KE)	957
4.1.3	Festlegen und Handhabung der Produktdokumentation	960
4.1.4	Nummerierung und Kennzeichnung	961
4.1.5	Bezugskonfigurationen (Baselines)	961
4.1.6	Festlegen einer Bezugskonfiguration	962
4.1.7	Aufstellung und Pflege von Produkt-, Konfigurations- und Dokumentationsbäumen	965
4.2	Die Konfigurationsüberwachung/-steuerung (KÜ) – Das Änderungsmanagement	965
4.2.1	Warum ist das Änderungsmanagement so wichtig?	965
4.2.2	Aufgaben des Änderungsmanagements	967
4.2.3	Ablauf einer Änderung – der Änderungsprozess	967
4.2.4	Die Freigabestelle	970
4.2.5	Dokumentenverwaltung, Dokumentenmanagement, Archivierung	971
4.2.6	Verifizieren der Änderung	971
4.2.7	Sonderfreigaben vor und nach Realisierung (Bauabweichung)	971
4.3	Die Konfigurationsbuchführung (KB) (Konfigurationsverfolgung – Konfigurationsnachweis – Bauzustandsnachweis)	972
4.3.1	Buchführung und Berichterstattung	972
4.3.2	DV-Unterstützung der KM-Prozesse	972
4.4	Die Konfigurationsauditierung (KA) (Produktauditierung)	973
4.5	Auditierung des Konfigurationsmanagement-Systems (Managementsystem-Auditierung)	974
4.6	Organisation und Planung des Konfigurationsmanagements (KMO)	975
4.6.1	Der Konfigurationsmanagement Plan (KMP)	975
4.6.2	Organisation	976
4.6.3	Die Änderungsmanagement-Stelle	977
4.6.4	Der „Konfigurationsausschuss“ (Configuration Board oder Configuration Control Board = CCB)	977
5	Das Software-Konfigurationsmanagement (SKM) und seine Besonderheiten	978
5.1	Eigenschaften des „Produkts“ Software	978
5.2	Missverständliche Begriffsbildung	978
5.3	Status quo des SKM	979
6	Die Mittlerfunktion des KM und das produktzentrierte Projektmanagement (PZPM)	979
6.1	Das Zusammenspiel von KM mit dem Projektmanagement – Die Vielschichtigkeit der Anwendungsbedingungen	979
6.2	Die Mittlerfunktion des Konfigurationsmanagements	980
6.3	Produktzentriertes Projektmanagement (PZPM)	980
7	Software für Konfigurationsmanagement (KM) – Tools für PLM/PDM und SKM	983
7.1	Generelles	983
7.2	Tools für PLM/PDM	983
7.3	Tools für SKM (Software Konfigurationsmanagement)	985
7.4	Integration der Tools für PDM und SKM	985
8	Einführung, Verbesserung und organisatorische Integration von Konfigurationsmanagement (KM)	986
8.1	Generelles	986
8.2	Vorgehensweisen	986
8.3	Externe Unterstützung	987
8.4	Ein Fall aus der Praxis	987
9	Die neuen Trends im Konfigurationsmanagement	988

10	Zusammenfassung	990
11	Fragen zur Wiederholung	991
A	Verwendete Literatur	992
1.16	Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen	
	(Control & reports) (Grundlagenwissen)	997
1	Einführung	1000
2	Grundlagen und Begriffsbestimmungen	1001
2.1	Die Bedeutung der Integration	1001
2.2	Die PM-Teilprozesse Überwachung und Steuerung	1002
2.3	Plan/Soll/Ist-Daten	1003
2.4	Was heißt „kontinuierlich“ bzw. „regelmäßig“?	1004
2.5	Definition des Projektfortschritts	1005
2.6	Der Leistungsbegriff	1006
2.7	Fortschrittswerte und Fertigstellungswert	1007
3	Ermittlung der Ist-Situation	1009
3.1	Organisation der Ist-Datengewinnung	1010
3.1.1	Abfrage und Rückmeldung	1010
3.1.2	Teamorientierte Datengewinnung	1011
3.1.3	Beobachtung	1012
3.1.4	Projektreview	1012
3.2	Welche Ist-Daten sind zu ermitteln?	1013
3.2.1	Ergebnis/Leistung	1014
3.2.2	Termine	1014
3.2.3	Aufwand (Stunden und Kosten)	1015
3.2.4	Prozessqualität	1017
4	Plan/Soll/Ist – Gegenüberstellung, Vergleich und Abweichung	1018
4.1	Grundsätzliches	1018
4.2	Plan/Soll/Ist-Vergleich Leistung (Ergebnisse)	1019
4.3	Plan/Soll/Ist-Vergleich Termine	1019
4.4	Plan/Soll/Ist-Vergleich Aufwand	1020
4.5	Stichtagsbezogener Plan/Soll/Ist-Vergleich Kosten	1021
4.6	Abweichungsanalyse	1023
5	Prognosen und Trends	1024
5.1	Überblick	1024
5.2	Meilenstein-Trendanalyse (MTA)	1025
5.3	Aufwand-Trendanalyse (ATA)	1026
5.4	Kosten-Trendanalyse (KTA)	1027
6	Steuerung und Berichterstattung	1028
6.1	Steuerungsmaßnahmen	1028
6.2	Der Steuerungsprozess	1029
6.3	Berichterstattung im Projekt	1030
6.4	Der Projektstatusbericht	1030
6.5	Die Projektstatusbesprechung	1032
7	Erfahrungssicherung („Lessons Learned“)	1032
8	Zusammenfassung	1033
9	Fragen zur Wiederholung	1034
10	Checkliste	1035
A	Verwendete Literatur	1035
B	Weiterführende Literatur	1036

1.16 Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen (Control & reports) (Vertiefungswissen)	1037
1 Einführung	1039
2 Leistungsplanung und Fortschrittsmessung	1040
2.1 Leistungsbewertung	1040
2.2 Leistungsgliederung	1042
2.3 Fortschrittsgrad-Messtechniken	1043
2.3.1 Statusschritt-Technik	1045
2.3.2 50-50-Verfahren	1046
2.3.3 0-100-Verfahren	1046
2.3.4 Mengen-Proportionalität	1047
2.3.5 Sekundär-Proportionalität	1047
2.3.6 Zeit-Proportionalität	1047
2.3.7 Schätzung	1048
2.4 Ermittlung des Gesamtfortschritts	1048
2.4.1 Gesamtfortschrittsgrad	1049
2.4.2 Gesamtfortschrittswert	1049
2.4.3 Beispielrechnung	1050
3 Die Fertigstellungswert- oder Earned-Value-Analyse	1052
3.1 Überblick	1052
3.2 Das dreidimensionale Fortschrittsdiagramm	1053
3.3 Der Integrierte Plan/Soll/Ist/Erwartet-Vergleich (Abweichungen)	1055
3.4 Prognosen	1056
3.5 Kennzahlen	1058
3.6 Alle Begriffe „auf einen Blick“	1059
4 Projektsteuerungsmaßnahmen	1060
4.1 Veränderung der Ressourcen	1060
4.2 Reduzierung des Aufwands	1061
4.3 Erhöhung der Produktivität	1062
4.4 Veränderung des Leistungsumfangs	1063
4.5 Verbesserung der Prozessqualität	1064
5 Projektportfolio-Controlling	1065
5.1 Überblick	1065
5.2 Ist-Aufnahme und Darstellung des Projektportfolio-Status	1066
5.2.1 Ziele/Qualitätskriterien	1066
5.2.2 Termine	1067
5.2.3 Aufwand	1068
5.2.4 Integrierte Darstellung	1069
5.2.5 Änderung des Projektumfangs	1070
5.3 Steuerungsentscheidungen und Dokumentation	1070
6 Erfahrungssicherung	1071
7 Zusammenfassung	1071
8 Fragen zur Wiederholung	1072
A Verwendete Literatur	1073
B Weiterführende Literatur	1074
1.17 Information und Dokumentation (Information & documentation) (Grundlagenwissen)	1075
1 Zielgruppen und Inhalte	1078
1.1 Zielgruppen	1078
1.2 Inhalte	1078
2 Definitionen: Informationen und Dokumente	1079
2.1 Informationen	1079
2.2 Dokumente	1079

3	Projektdokumente	1079
3.1	Projektauftrag und Zielsetzung:	1079
3.2	Extern wirkende Dokumente	1080
3.3	Dokumente der Projektleitung	1080
3.4	Dokumente der Projektbeteiligten	1080
4	Spezifische Projektdokumente	1080
4.1	Projekt-Präsentationsunterlagen	1080
4.2	Projekt-Statusbericht	1081
4.3	Dokumentation des Projektgegenstands	1082
4.4	Änderungen des Projektgegenstands	1082
4.5	Änderungen am Projektstrukturplan	1084
4.6	Protokoll	1084
4.7	Glossar	1085
5	Prozesse an Projektdokumenten	1086
5.1	Informationserzeugung	1086
5.2	Entscheidungen in Projekten	1087
5.3	Verifikation, Freigabe, Bestätigung	1089
5.4	Publikation	1089
5.5	Archivierung und Recherche	1090
6	Medien	1090
6.1	Papierablagen	1090
6.2	Computergestützte Dokumente	1090
6.3	Dateimanager	1091
6.4	Dokumenten-Management-System	1091
6.5	Datenbank-Systeme	1092
6.6	Workflow-Systeme	1092
6.7	Blog	1093
6.8	Wiki	1093
6.9	Virtuelle Projekträume	1093
7	Konzeption von Projekt-Dokumentationen	1094
7.1	Bestimmung des Freiheitsgrads zur Konfiguration der Projektdokumentation	1094
7.2	Auswahl der Medien	1095
7.3	Zuordnung der Informationsprozesse	1096
8	Zusammenfassung	1097
9	Fragen zur Wiederholung	1097
A	Verwendete Literatur	1098
B	Weiterführende Literatur	1098
1.17	Information und Dokumentation (Information & documentation) (Vertiefungswissen)	1099
1.18	Kommunikation (Communication) (Grundlagenwissen)	1101
1	Einleitung	1104
2	Kommunikationsmodelle	1104
2.1	Das Sender-Empfänger-Modell	1105
2.1.1	Gesagt ist nicht gehört...	1105
2.1.2	Aristoteles als Grundlage für die heutigen Kommunikationswissenschaften	1106
2.2	Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation	1107
2.3	Die „innere Landkarte“ und die menschliche Wahrnehmung	1108
2.3.1	Die „innere Landkarte“	1108
2.3.2	Selektive Wahrnehmung als Grundlage für Kommunikation	1109
2.4	Das Nachrichtenquadrat oder „Vier-Ohren-Modell“	1110
2.5	Das Innere Team	1113
2.6	Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK)	1114

3	Verbale und nonverbale Kommunikation im Wechselspiel	1114
3.1.1	Kommunikationsebenen in Gesprächen	1114
3.1.2	Umgang mit nonverbaler Kommunikation	1117
4	Informationen erhalten	1118
4.1	Gutes Zuhören	1118
4.1.1	Hören ist nicht gleich Zuhören	1118
4.1.2	Die Erwartung bestimmt, was wir hören	1119
4.1.3	Aktives Zuhören als Methode	1119
4.2	Lesen	1120
4.2.1	Was gutes Lesen ausmacht	1120
4.2.2	Lesen am Bildschirm und Online-Recherche	1120
5	Informationen senden	1121
5.1	Präsentationen im Projekt	1121
5.1.1	Die Bedeutung und die Wirkung von Präsentationen	1121
5.1.2	Präsentationen vorbereiten	1122
5.1.3	Aufbau einer Präsentation	1124
5.1.4	Mediengestaltung bei Präsentationen	1124
5.1.5	Präsentationsgespräche vor kleinen Entscheidergruppen	1125
5.1.6	Die eigenen Präsentationsfähigkeiten verbessern	1126
5.2	Tipps für zielorientiertes Schreiben	1126
5.2.1	Schreiben Sie eindeutig, korrekt und prägnant	1126
5.2.2	Berücksichtigen Sie Ihr Ziel und Ihr Publikum	1126
5.2.3	Veranschaulichen Sie Sachverhalte	1127
5.2.4	Beachten Sie die Besonderheiten von E-Mails	1128
6	Kommunikation mit Projekt-Stakeholdern	1129
6.1.1	Planung der Stakeholder-Kommunikation	1129
6.1.2	Querverbindungen zu anderen Wissensgebieten der ICB	1130
7	Zusammenfassung	1130
8	Fragen zur Wiederholung	1131
A	Verwendete Literatur	1132
1.18	Kommunikation (Communication) (Vertiefungswissen)	1135
1	Einleitung	1137
2	Kommunikationspräferenzen und Denkstile berücksichtigen	1137
2.1	Kommunikationspräferenzen: Lesen oder Hören	1137
2.2	Unterschiedliche Denkstile	1138
2.2.1	Denkstile 1: Linke oder rechte Gehirnhälfte	1138
2.2.2	Denkstile 2: Abstrakt oder konkret	1139
3	Formelle und informelle Kommunikation	1140
3.1	Kennzeichen formeller und informeller Kommunikation	1140
3.2	Formalität der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Projektbeteiligten	1140
4	Besprechungen und Sitzungen in Projekten	1141
4.1	Schritte zu einer effektiven Sitzung	1143
4.2	Verschiedene Arten von Sitzungen und Besprechungen	1143
4.3	Moderation als Technik für Sitzungen und Workshops	1144
5	Spezielle Kommunikationssituationen und -aspekte	1146
5.1	Interviews führen	1146
5.2	Feedback geben und annehmen	1146
5.2.1	Regeln für den Feedback-Geber:	1147
5.2.2	Anregungen für den Feedback-Nehmer:	1148
5.3	Kommunikation in virtuellen Projektteams	1148
5.3.1	Virtuelle Kooperation als Herausforderung	1148
5.3.2	Auswirkungen unterschiedlicher Kommunikationsstile	1149

5.4	Sicherheit und Vertraulichkeit in Kommunikationsprozessen	1150
6	Systematisches Kommunikationsmanagement im Projekt	1151
6.1	Leitfragen für die Kommunikationsplanung	1151
6.1.1	Der Inhalt der Kommunikation – das WAS?	1151
6.1.2	Das Ziel der Kommunikation – das WARUM?	1152
6.1.3	Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zielgruppen – das WER?	1152
6.1.4	Zeitplan bzw. Periodizität der Information – das WANN?	1153
6.1.5	Kommunikationsverteilung und Berichterstattung – das WIE?	1153
6.2	Analyse und Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen	1154
6.2.1	Schnittstellenklärung	1154
6.2.2	Aufstellen von Regeln für die Kommunikation	1155
6.3	Der Berichtsplan als wichtiger Baustein der Kommunikationsplanung	1155
6.4	Kommunikation als Herausforderung für das gesamte soziale System „Projekt“	1156
7	Zusammenfassung	1157
8	Fragen zur Wiederholung	1157
9	Anhang: Selbstbewertungstest zur Kommunikation	1158
A	Verwendete Literatur	1159
B	Weiterführende Literatur	1160
1.19	Projektstart (Start-up) (Grundlagenwissen)	1163
1	Einführung	1166
2	Projektstart als mehrstufiger Prozess	1167
2.1	Wann beginnt ein Projekt?	1167
2.2	Bis wohin reicht der Projektstartprozess?	1167
2.3	Modell für den Startprozess	1168
2.4	Einfluss der Projektart	1170
3	Bedeutung und Ziele des Projektstarts	1171
3.1	Erst denken – dann handeln	1171
3.2	Solche Fehlstarts will eigentlich niemand ...	1172
3.3	Symptome eines missratenen Projektstarts	1173
3.4	Die Ziele des Startprozesses	1173
4	Entstehung von Projekten	1174
5	Projektvorbereitung – der Projektstart im engeren Sinn	1175
5.1	In Theorie und Praxis vernachlässigt	1175
5.2	Der Prozess im Überblick	1177
5.3	Das Start-Brainstorming	1177
5.4	Das 0. Gebot im Projekt: Wissen und Erfahrungen organisieren	1183
5.5	Auftragsklärung	1184
5.6	Projektdefinition und erste Zielformulierung	1186
5.7	Die erste Planung	1187
5.8	Projektantrag, Projektauftrag, Genehmigung und Freigabe	1189
6	Projektstartprozess im weiteren Sinn – frühe Konzeptphasen	1192
7	Der Startprozess bei Kundenprojekten	1194
7.1	Prozesslogik bei Kundenprojekten	1195
7.2	Die Angebotsphase	1195
7.3	Übergang Angebot – Auftragsabwicklung	1197
7.4	Erfolgreicher Start von Kundenprojekten	1197
8	Zusammenfassung	1198
9	Fragen zur Wiederholung	1199
10	Checklisten	1199
A	Verwendete Literatur	1206
B	Weiterführende Literatur	1206

1.19 Projektstart (Start-up) (Vertiefungswissen)	1207
1 Einführung	1209
2 Projektstart und Projektportfolio-Management	1209
2.1 Entwicklung von Projekten und Programmen aus der Unternehmensstrategie	1210
2.2 Ideen-Management	1210
2.3 Projektevaluation und -priorisierung	1211
2.4 Multiprojekt-Ressourcenplanung	1212
3 Den Auftrag hinterfragen – Ausbrechen	1212
3.1 Die Maske 23	1212
3.2 Bedeutung in der Praxis	1214
3.3 Ausbrechen mit System	1215
3.4 Und die Gefahren?	1216
3.5 Eine Kultur des Ausbrechens aufbauen	1217
4 Kommunikation und Führung in der Startphase	1218
4.1 Projektstart-Workshop(s)	1218
4.2 Interne Kommunikation	1220
4.3 Kommunikation nach außen – Projektmarketing	1221
4.4 Führung in der Startphase	1222
4.5 Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber	1222
5 Spezifische Themen und Aspekte in der Startphase	1223
5.1 Projektanforderungen und Projektziele	1223
5.2 Projektstrukturierung	1225
5.3 Projektorganisation	1226
5.4 Projektnutzen und Wirtschaftlichkeit	1227
5.5 Planung der Projektführungs-Instrumente	1228
5.6 Projektleitbild und Charta	1229
6 Der Startprozess als mehrfacher Prozess	1230
7 Zusammenfassung	1231
8 Fragen zur Wiederholung	1231
A Verwendete Literatur	1232
1.20 Projektabschluss (Close-out) (Grundlagenwissen)	1233
1 Der Projektabschluss im Projektablauf	1236
2 Prozessschritt Produktabnahme	1238
2.1 Produktübergabe	1239
2.2 Abnahmeprüfung	1239
2.3 Betreuung in der Projekt-Nachfolgephase	1240
2.4 Produktübernahme	1241
2.5 Produktabnahmebericht	1242
3 Prozessschritt Projektabschlussanalyse	1243
3.1 Projektnachkalkulation	1243
3.1.1 Kosten- und Leistungszuordnung	1243
3.1.2 Kalkulationsstruktur	1244
3.1.3 Aufgaben der Projektnachkalkulation	1245
3.2 Wirtschaftlichkeitsanalyse des Projekts	1246
3.3 Abweichungsanalyse der Projektparameter	1247
3.3.1 Analyseablauf	1248
3.3.2 Projektanalysebericht	1249
3.4 Kundenbefragung	1250
4 Prozessschritt Erfahrungssicherung	1252
4.1 Erfahrungsdaten	1252
4.2 Kennzahlensysteme	1253
4.3 Erfahrungsdatenbank	1253

4.4	Archivierung der Projektunterlagen	1254
5	Prozessschritt Projektauflösung	1254
5.1	Projektabschlussbericht	1255
5.2	Projektabschlussitzung	1256
5.3	Herausnahme aus einem Projektportfolio	1257
5.4	Überleitung des Projektpersonals	1257
5.5	Auflösung der eingesetzten Ressourcen	1258
6	Projektberichte beim Projektabschluss	1259
7	Zusammenfassung	1260
8	Fragen zur Wiederholung	1262
9	Checklisten	1262
A	Verwendete Literatur	1265
B	Weiterführende Literatur	1265
1.20	Projektabschluss (Close-out) (Vertiefungswissen)	1267
1	Einleitung	1269
2	Abnahmeprüfungen	1269
2.1	Zuständigkeit für die Abnahmeprüfung	1270
2.2	Abnahmetest bei einem SW-Produkt	1270
2.3	Abnahmetest bei einem HW-Produkt	1271
2.4	Abnahmetest bei einem System	1272
2.5	Abnahmetest bei einem DV-Verfahren	1272
2.6	Produktbegutachtung bei immateriellen Projektergebnissen	1273
2.7	Protokoll der Abnahmeprüfung	1273
3	Betreuung in der Projekt-Nachfolgephase	1274
3.1	Wartung von SW-Produkten	1275
3.2	Fertigungseinführung von HW-Produktentwicklungen	1276
3.3	Feldeinführung von Systemen	1276
3.4	Anpassung von DV-Verfahren	1277
3.5	Betreuung von Großanlagen	1277
3.6	Schätzung des Wartungs- und Betreuungsaufwands	1278
4	Wirtschaftlichkeitsanalyse am Projektende	1278
4.1	Nachrechnung der Rendite	1279
4.2	Vergleich von Rationalisierungskennzahlen	1280
4.3	Analyse der Produktivitätssteigerung	1281
5	Erfahrungssicherung	1281
5.1	Arten von Erfahrungsdaten	1282
5.1.1	Produkt- und Projektmessdaten	1283
5.1.2	Einflussgrößen	1284
5.1.4	Kennzahlenbildung	1286
5.2	Kennzahlensysteme	1287
5.2.1	Kennzahlen-Hierarchiesysteme	1287
5.2.2	Kennzahlen-Ordnungssysteme	1289
5.2.3	Aufbau eines Kennzahlensystems	1290
5.3	Erfahrungsdatenbank	1291
5.3.1	Inhalt einer Erfahrungsdatenbank	1291
5.3.2	Klassen von Erfahrungsdatenbanken	1293
5.3.3	Informationsstrukturen	1294
6	Zusammenfassung	1295
7	Fragen zur Wiederholung	1296
A	Verwendete Literatur	1297
B	Weiterführende Literatur	1297

1.21 Normen und Richtlinien (Grundlagenwissen)	1299
1 Einleitung	1301
2 Normen	1302
2.1 Normenarten	1302
2.2 Nationale Normen für Projektmanagement	1302
2.2.1 Organisation der deutschen Projektmanagement-Normung	1302
2.2.2 Ablauf bei Erstellung einer DIN-Norm	1303
2.2.3 Historische Entwicklung der deutschen Projektmanagement-Normung	1305
2.2.4 Inhalte der deutschen Projektmanagement-Normen	1308
2.2.5 Weitere in Deutschland im Projektmanagement verwendete Normen	1311
3 Zusammenfassung	1311
4 Fragen zur Wiederholung	1312
A Verwendete Literatur	1313
B Weiterführende Literatur	1313
1.21 Normen und Richtlinien (Vertiefungswissen)	1315
1 Einleitung	1317
2 Ausländische und internationale Normen	1317
2.1 Stand der ausländischen Projektmanagement- Normung	1317
2.2 Organisation und Erstellung von Normen bei der ISO	1318
2.3 Organisation und Erstellung von Normen beim CEN	1319
2.4 Stand der internationalen Projektmanagement-Normung	1319
3 Weitere Projektmanagement-Standards und -Richtlinien	1320
3.1 Ersteller und Bedeutung	1320
3.2 Fachspezifische Richtlinien	1320
3.2.1 IPMA Competence Baseline (ICB)	1320
3.2.2 Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK Guide)	1320
3.2.3 Reifegradmodelle	1321
3.3 Verbands- und branchenspezifische Richtlinien	1322
3.3.1 Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) und Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	1322
3.3.2 Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)	1323
3.3.3 Vorgehensmodell (V-Modell)	1324
3.4 Unternehmensspezifische Richtlinien	1324
4 Probleme bei der Normung	1324
5 Zusammenfassung	1326
6 Fragen zur Wiederholung	1327
A Verwendete Literatur	1327
B Weiterführende Literatur	1327

Inhaltsverzeichnis Band 3

1.22 IT im Projektmanagement (Grundlagenwissen)	1331
1 Einleitung	1334
2 Klassifizierung von Software für das Projektmanagement	1334
2.1 Kommunikations- und Teamplattformen	1335
2.2 Projektmanagement-Software	1336
2.2.1 Softwarefunktionalität für das Einzelprojektmanagement	1336
2.2.2 Softwarefunktionalität für das Multiprojektmanagement	1338
2.2.3 Softwarefunktionalität für das Projektportfoliomanagement	1340
2.3 Spezifische funktionale Software	1342
2.4 Arbeitsplatzsoftware	1342
2.5 Teachware	1342
3 Chancen und Risiken eines Softwareeinsatzes im Projektmanagement	1343
3.1 Analyse umfangreicher Datenbestände	1343
3.2 Transparenz im Projektgeschehen	1344
3.3 Dokumentation und Erfahrungssicherung	1345
3.4 Unterstützung der Kommunikation	1346
3.5 Konzeption der Softwarenutzung	1346
3.6 Softwaregestützte Planung	1347
4 Zusammenfassung	1348
5 Fragen zur Wiederholung	1349
A Verwendete Literatur	1349
1.22 IT im Projektmanagement (Vertiefungswissen)	1351
1 Einleitung	1353
2 Auswahl und Einführung von Software für das Projektmanagement	1353
2.1 Vorgehensweise im Einführungsprozess	1354
2.1.1 Standortbestimmung und Anforderungsermittlung	1355
2.2 Auswahl geeigneter Produktkandidaten	1357
2.3 Entscheidung für Produkt & Anbieter	1358
2.4 Einführung der ausgewählten Lösung	1359
3 Erfolgsfaktoren der Einführung	1360
4 Integration von PM-Software in vorhandene Softwaresysteme	1361
5 Zusammenfassung	1363
6 Fragen zur Wiederholung	1364
A Verwendete Literatur	1365
1.23 Critical-Chain-Projektmanagement (Grundlagenwissen)	1367
1 Goldratt und die Theory of Constraints	1371
1.1 Eine Analogie: Der Arztbesuch	1371
1.2 Die Methoden effektiven Denkens	1372
1.3 Die Lösungen der Theory of Constraints	1372
2 Ausgangssituation im Projektgeschäft	1373
3 Projekte staffeln: Ressourcen-Management in Multiprojekt-Umgebungen	1373
3.1 Charakteristika einer Multiprojekt-Organisation	1373
3.2 Schwierigkeiten und Probleme einer Multiprojekt-Organisation	1373
3.3 Die Suche nach der Kernursache	1374
3.4 Schädliches Multitasking	1376
3.5 Lösungsansatz: keine lokalen Effizienzen – ein Dilemma	1380
3.6 Ist der Stillstand einer Ressource Verschwendung?	1381
3.7 Die Bedeutung des Engpasses für den Unternehmenserfolg	1382

3.8	Die Staffelung der Projekte	1383
3.8.1	Schritt 1: Identifiziere den Engpass	1384
3.8.2	Schritt 2: Entscheide, wie der Engpass bestmöglich ausgenutzt werden soll	1384
3.8.3	Schritt 3: Ordne alles andere der Entscheidung unter, den Engpass bestmöglich auszunutzen	1385
3.8.4	Schritt 4: Wenn nötig und sinnvoll: erweitere den Engpass	1386
3.8.5	Schritt 5: Wenn der Engpass sich verschoben hat, beginne wieder bei eins	1386
3.9	Zusammenfassung Regel 1	1387
4	Sicherheiten bündeln: Die Kritische Kette im Projekt	1387
4.1	Schätzungen und Sicherheiten	1387
4.2	Verschwendung von Sicherheiten	1389
4.3	Sicherheiten effektiv nutzen	1390
4.3.1	Schritt 1: Identifiziere den Engpass: die kritische Kette	1392
4.3.2	Schritt 2: Entscheide, wie der Engpass optimal ausgenutzt werden soll	1392
4.3.3	Schritt 3: Ordne alles andere der Entscheidung, wie der Engpass optimal ausgenutzt werden soll, unter	1393
4.3.4	Schritt 4: Erweitere den Engpass	1394
4.4	Zusammenfassung Regel 2	1394
5	Projektcontrolling und TaskManagement	1394
5.1	Projektfortschritt	1394
5.2	Pufferverbrauch	1395
5.3	Projektstatus	1396
5.4	TaskManagement	1397
5.5	Multiprojekt-Controlling	1398
5.6	Zusammenfassung Regel 3	1398
6	Zusammenfassung	1399
7	Fragen zur Wiederholung	1399
A	Verwendete Literatur	1400
B	Weiterführende Literatur	1400
1.23	Critical-Chain-Projektmanagement (Vertiefungswissen)	1401
1	Wirtschaftlicher Erfolg im Projektgeschäft/Project Business Success	1403
2	Wachstums-Chance	1404
3	Wachstums-Strategie	1404
3.1	Wie groß ist der Markt für das Angebot „Vertragsstrafen bei Verspätung“?	1404
3.2	Wie werden die Vertragsstrafen dimensioniert?	1405
3.3	Wie groß ist der Markt für „kürzere Projektlaufzeiten gegen Premium-Preise“?	1405
3.4	Wie werden die Premium-Preise dimensioniert?	1406
4	Strategie-Umsetzung	1406
4.1	Wettbewerbsvorteile aufbauen	1406
4.1.1	Wettbewerbsvorteil Geschwindigkeit – mehr Geschäft anziehen	1406
4.1.2	Wettbewerbsvorteil Geschwindigkeit – Premiumpreise erzielen	1407
4.2	Wettbewerbsvorteile zu Geld machen	1407
4.2.1	Zuverlässigkeit verkaufen	1408
4.2.2	Vertriebsfokus: Premiumpreise	1408
4.3	Wettbewerbsvorteile aufrecht erhalten	1409
4.3.1	Load-Control	1409
4.3.2	Kapazitäts-Entwicklung	1409
4.4	Zusammenfassung	1410
5	Exkurs 1: Critical Chain Projektmanagement in der Supply Chain (das Triple-WIN-Konzept)	1410
5.1	Unternehmensübergreifende Projekte	1410
5.2	Probleme und Schwierigkeiten	1410
5.3	Dilemma des Lieferanten	1411
5.4	Ursachen	1412

5.5	Lösungsansätze (Das 3WIN-Konzept)	1413
5.6	Zusammenfassung zum Triple-WIN-Konzept	1414
6	Exkurs 2: Welche Projekte lohnen sich?	1414
6.1	Kalkulation der Projektkosten	1414
6.2	Beispiel	1414
6.2.1	Gibt es einen Engpass?	1415
6.2.2	Welche der acht Aufträge lohnen sich mehr, welche lohnen sich weniger?	1416
6.2.4	Welchen Gewinn (oder Verlust) macht das Unternehmen dann?	1417
6.3	Die Bedeutung des Engpasses	1418
6.4	Die neue Kennzahl: Durchsatz pro Engpasseinheit	1418
6.5	Zusammenfassung zu Exkurs 2: Welche Projekte lohnen sich?	1419
7	Fragen zur Wiederholung	1419
7.1	Wettbewerbsvorteile aufbauen, zu Geld machen und aufrecht erhalten	1419
7.2	Triple-WIN-Konzept	1419
7.3	Profitabilität von Projekten	1420
A	Verwendete Literatur	1420
B	Weiterführende Literatur	1420
C	Romane zur Theory of Constraints	1420
D	Web-Seiten	1421
2.00	Macht und Autorität in Projekten (Grundlagenwissen)	1423
1	Macht	1426
1.1	Einführung	1426
1.2	Was bedeutet Macht?	1426
1.3	Täter-Opfer-Beziehung versus Interaktionsmodell	1427
1.4	Handlungsspielräume ausloten	1428
1.5	Personelle und strukturelle Macht in Projekten	1429
1.6	Macht fördert – Macht hindert die Projektarbeit	1430
2	Hierarchie	1431
3	Methoden der Macht	1432
3.1	Strategie „Zwang“	1432
3.1.1	Über die Drohung	1434
3.2	Strategie „Verführung“	1435
3.2.1	Für welche Machtausübungen bin ich empfänglich?	1436
4	Zusammenfassung	1437
5	Fragen zur Wiederholung	1438
A	Verwendete Literatur	1439
2.00	Macht und Autorität in Projekten (Vertiefungswissen)	1441
1	Autorität	1443
1.1	Arten der Autorität	1443
1.1.1	Fachautorität	1443
1.1.2	Rollenautorität	1443
1.1.3	Persönliche Autorität	1444
1.2	Eine Autoritätsbeziehung – eine Geschichte aus dem Alltag	1444
1.3	Autoritätsbeziehungen verstehen	1445
2	Eskalation als Machtmittel in Projekten	1447
2.1	Eskalation – das Handwerkszeug	1448
3	Zusammenfassung	1451
4	Fragen zur Wiederholung	1452
A	Verwendete Literatur	1453

2.01 Führung (Leadership) (Grundlagenwissen)	1455
1 Definition Führung	1458
2 Führungsaktivitäten in Teams	1458
2.1 Aufgabenbezogene Führung	1459
2.2 Mitarbeiterorientierte Führung	1459
2.2.1 Empowerment	1459
2.2.2 Coaching	1460
2.2.3 Zielvereinbarungen	1461
2.2.4 Feedback	1461
2.2.5 Unterstützung	1462
2.2.6 Weitere Führungsaufgaben	1462
3 Führungsstile	1463
3.1 Transaktionale Führung	1463
3.2 Transformationale Führung	1464
3.2.1 Idealisierte Einflussnahme	1464
3.2.2 Inspirative Führung	1464
3.2.3 Intellektuelle Inspiration	1464
3.2.4 Individuelle Beachtung	1465
3.3 Transaktionale und transformationale Führung im Projektmanagement	1465
4 Führungsrollen und Komplexität	1465
5 Situative Führung	1467
6 Zusammenfassung	1469
7 Fragen zur Wiederholung	1469
A Verwendete Literatur	1470
B Weiterführende Literatur	1471
2.01 Führung in internationalen Projektteams (Vertiefungswissen)	1473
1 Charakteristika internationaler Projekte	1475
1.1 Kulturelle Unterschiede in internationalen Projekten	1475
1.2 Geographische Distanz	1476
1.3 Technologienutzung	1477
1.4 Aufgabenkomplexität	1478
2 Herausforderungen internationaler Projektteams	1479
2.1 Unsicherer Umgang mit und unadäquater Einsatz von Kommunikationstechnologie	1480
2.2 Missverständnisse als Konsequenz fehlgeschlagener Kommunikation	1481
2.2.1 Kommunikationsstörungen aufgrund der Nutzung von IuK-Technologien	1482
2.2.2 Kommunikationsstörungen aufgrund der Interkulturalität der Interaktionspartner	1483
2.2.3 Zeitonenbedingter Mangel synchroner Kommunikation	1484
2.3 Dysfunktionale Auswirkungen eskalierender Konflikte	1484
2.4 Fehlendes Vertrauen und Misstrauen als Auswirkung dysfunktionaler Konflikte	1485
3 Projektmanagement-Kompetenzen im Fokus internationaler Projekte	1486
4 Führung in internationalen Projekten	1486
4.1 Kulturelle Unterschiede und Führung	1486
4.2 Geografische Distanz und Führung	1489
4.3 Technologienutzung und Führung	1490
4.3.1 Kommunikationsstrategie	1490
4.3.2 Schaffung von Vertrauen zwischen den Projektbeteiligten	1492
4.4 Aufgabenkomplexität und Führung	1493
5 Praxisempfehlung: Kickoff eines internationalen Projektes	1494
6 Zusammenfassung	1498
7 Fragen zur Wiederholung	1498
A Verwendete Literatur	1499
B Weiterführende Literatur	1503

2.02 Motivation und Engagement (Engagement & motivation) (Grundlagenwissen)	1505
1 Frühe und aktuelle Erklärungskonzepte	1508
2 Menschenbild, Motivierung und Motivation	1509
2.1 Menschenbild und naive Persönlichkeitstheorien	1510
2.2 Vorurteile, Motivierung und Motivation	1512
2.3 Extrinsische und intrinsische Motivation	1515
3 Zentrale Motive des Menschen	1518
3.1 Bedürfnispyramide	1518
3.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie	1521
3.3 Job Enlargement, Job Rotation und Job Enrichment	1522
4 Motivation in der Projektarbeit	1523
4.1 Komplexität und Stimmung im Projektverlauf	1524
4.2 Selbstmotivation fördern und Demotivation verhindern	1525
5 Zusammenfassung	1526
6 Fragen zur Wiederholung	1526
A Verwendete Literatur	1527
2.02 Motivation und Engagement (Engagement & motivation) (Vertiefungswissen)	1529
1 Einleitung	1531
2 Weitere Modelle	1531
2.1 Job-Characteristics-Model nach Hackman & Oldham	1531
2.2 Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan	1533
2.3 Das Rubikonmodell nach Heckhausen	1535
2.4 Die Bedeutung von Emotionen	1538
3 Fragen zur Wiederholung	1540
A Verwendete Literatur	1541
2.03 Selbststeuerung (Self-control) (Grundlagenwissen)	1543
1 Grundlagen	1546
1.1 Arbeiten unter Druck	1546
1.2 Was ist Stress?	1547
1.3 Stressoren	1548
1.4 Aktuelle Stresstheorien	1549
1.5 Stresssymptome	1552
1.6 Stressprävention	1554
1.6.1 Zeitmanagement	1554
1.6.2 Selbstmanagement	1555
1.6.3 Umgang mit Gefühlen	1555
1.7 Stressbewältigung I	1556
1.8 Wenn Stress richtig krank macht	1558
2 Zusammenfassung	1559
3 Fragen zur Wiederholung	1559
A Verwendete Literatur	1560
B Weiterführende Literatur	1560
2.03 Selbststeuerung (Self-control) (Vertiefungswissen)	1561
1 Einleitung	1563
1.1 Stressbewältigung II	1563
1.1.1 Bei der Wahrnehmung der Anforderungssituation ansetzen	1563
1.1.2 Bei der Einschätzung der eigenen Ressourcen ansetzen	1565
1.1.3 Bei der Bewertung von Chancen und Risiken ansetzen	1566
1.1.4 Bei der Belastbarkeit ansetzen	1566
1.1.5 Bei der Fähigkeit zur Entspannung ansetzen	1567

1.2	Selbststeuerung	1568
1.2.1	Selbstregulation versus Selbsthemmung	1569
1.2.2	Selbstregulation versus Willenshemmung	1570
1.2.3	Selbststeuerung trainieren?	1570
1.3	Stressbremse PM	1571
2	Zusammenfassung	1572
3	Fragen zur Wiederholung	1572
A	Verwendete Literatur	1573
B	Weiterführende Literatur	1573
2.04	Durchsetzungsvermögen (Assertiveness) (Grundlagenwissen)	1575
1	Durchsetzungsvermögen als Grundlage für Projekterfolg	1578
2	Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft	1578
2.1	Die Basis von Durchsetzungsvermögen	1579
2.2	Persönliche Überzeugungen und Selbstvertrauen	1580
2.3	Persönliches Auftreten und Autorität	1582
2.4	Kommunikative Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick	1582
3	Notwendige Prozessschritte zur Durchsetzung von Zielen	1583
3.1	Situation analysieren	1583
3.2	Ziele setzen	1584
3.3	Argumente sammeln	1585
3.4	Besprechung vorbereiten	1587
3.5	Besprechung durchführen	1588
3.6	Ergebnisse kontrollieren und auswerten	1589
4	Zusammenfassung	1590
5	Fragen zur Wiederholung	1591
A	Verwendete Literatur	1591
B	Weiterführende Literatur	1592
2.04	Durchsetzungsvermögen (Assertiveness) (Vertiefungswissen)	1593
1	Einleitung	1595
2	Mit Einwänden und Widerständen umgehen	1595
2.1	Der richtige Umgang mit Einwänden	1595
2.1.1	Einwände anerkennen und aufgreifen	1596
2.1.2	Vorgehensweisen im Umgang mit Einwänden	1596
2.2	Der richtige Umgang mit Ausreden	1597
2.3	Der richtige Umgang mit Unentschlossenen	1597
3	Beziehungsnetze nutzen	1598
3.1	Berufliche Netzwerke aufbauen	1599
3.2	Beziehungspflege in beruflichen Netzwerken	1600
4	Durchsetzungsvermögen im internationalen Kontext	1601
4.1	Kulturunterschiede und Kultureinteilung nach Hall	1601
5	Zusammenfassung	1602
6	Fragen zur Wiederholung	1603
A	Verwendete Literatur	1603
B	Weiterführende Literatur	1603
2.05	Stressbewältigung und Entspannung (Relaxation) (Grundlagenwissen)	1605
1	Einleitung	1608
2	Die Bedeutung von Spannung und Entspannung in Projekten	1608
2.1	Anspannung und Entspannung im Ungleichgewicht: Folgen für Projektmitarbeiter	1608
2.2	Anspannung und Entspannung im Ungleichgewicht: Soziale Folgen	1611
3	Wandel der Erwerbsarbeit: Rahmen für Entspannung und Stressbewältigung	1612

3.1	Projektmitarbeiter als Arbeitskraftunternehmer	1612
3.2	Entgrenzung in Projekten	1613
4	Zusammenfassung	1616
5	Fragen zur Wiederholung	1616
A	Verwendete Literatur	1617
B	Weiterführende Literatur	1618
2.05	Stressbewältigung und Entspannung (Relaxation) (Vertiefungswissen)	1619
1	Bedingungsbezogene Maßnahmen zur Belastungsvermeidung	1621
1.1	Zur Analyse von Belastungen: Selbstreflexion	1621
1.2	Erhöhte Aufmerksamkeit bei Projektverantwortlichen	1623
1.3	Checkliste zur Vermeidung von Zeitdruck in Projekten	1624
2	Personenbezogene Maßnahmen bei empfundenen Belastungen	1627
2.1	Langfristige Entspannungsübungen: Autogenes Training	1627
2.2	Spannungsabbau in heißen Phasen: Atemübungen	1629
2.3	(Ver-) Spannungsabbau in heißen Phasen: Muskelübungen	1630
3	Zusammenfassung	1633
4	Fragen zur Wiederholung	1633
A	Verwendete Literatur	1633
2.06	Offenheit (Openness) (Grundlagenwissen)	1635
1	„Offenheit“	1638
1.1	Offenheit im Kontext des „Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitsstruktur“	1638
1.2	„Offenheit“ als Anforderungen an Projektrollenträger	1640
2	Zusammenfassung	1643
3	Fragen zur Wiederholung	1643
A	Verwendete Literatur	1643
B	Weiterführende Literatur	1644
2.06	Offenheit (Openness) (Vertiefungswissen)	1645
1	„Offenheit“ als organisationelle Voraussetzung erfolgreicher Projektarbeit	1647
2	Zusammenfassung	1650
3	Fragen zur Wiederholung	1651
A	Verwendete Literatur	1651
B	Weiterführende Literatur	1651
2.07	Kreativität (Creativity) (Grundlagenwissen)	1653
1	Was ist Kreativität?	1656
2	Schwerpunkte des Einsatzes von Kreativität im Projektmanagement	1657
3	Persönliche Kreativität und Selbsteinstufungstest für Projektmanager	1658
4	Hemmung und Förderung von Kreativität	1659
5	Kreativität im Team vs. Kreativität des Individuums	1661
6	Phasen des kreativen Prozesses: Präparation, Inkubation, Illumination und Verifikation	1662
7	Kreativitätstechniken: Übersicht, Einteilung und Grundregeln für die Anwendung	1663
7.1	Assoziations-Techniken	1664
7.1.1	Brainstorming	1665
7.1.2	Brainwriting (Methode 6-3-5)	1665
7.1.3	Anwendungshinweise und Praxisbeispiel	1666
7.2	Analogietechniken	1667
7.2.1	Klassische Synektik	1668
7.2.2	Visuelle Synektik	1668
7.2.3	Anwendungshinweise und Praxisbeispiel	1669
7.3	Konfrontationstechniken	1669

7.3.1	Reizwortanalyse	1669
7.3.2	Bildkarteien	1670
7.3.3	Anwendungshinweise und Praxisbeispiel	1670
7.4	Analytische (oder diskursive) Techniken	1671
7.4.1	Osborn-Checkliste	1671
7.4.2	Morphologische Matrix/Morphologischer Kasten	1672
7.4.3	Anwendungshinweise und Praxisbeispiel	1672
7.5	Mapping-Techniken	1673
7.5.1	Mind Mapping	1673
7.5.2	Moderationsmethode (einschließlich Nominal Group Technique)	1674
7.5.3	Anwendungshinweise und Praxisbeispiel	1675
8	Zusammenfassung	1675
9	Fragen zur Wiederholung	1676
A	Verwendete Literatur	1677
B	Weiterführende Literatur	1678
2.07	Kreativität (Creativity) (Vertiefungswissen)	1679
1	Problemtypen, Arten kreativen Denkens und geeignete Kreativitätstechniken	1681
2	Divergentes und konvergentes Vorgehen beim kreativen/produktiven Denken	1682
3	Drei Grundregeln des fortgeschrittenen kreativen Denkens	1683
3.1	Loslösen von existierenden Lösungen	1683
3.2	Viele Lösungsalternativen entwickeln	1684
3.3	Richtige Zeitpunkte für Kritik und Wertung	1684
4	Voraussetzungen für hohe Kreativität	1685
4.1	Individuelle kreative Eigenschaften	1685
4.2	Organisationsformen und Nutzung von Diversität	1686
4.3	Zeit- und Stress-Management	1686
5	Kreativitäts-Methodiken	1687
5.1	Einleitung	1687
5.2	CPS: Creative Problem Solving	1687
5.3	TRIZ: Theorie zum Lösen erfinderischer Aufgaben	1688
5.4	Das De-Bono-Sechsfarben-Denken („Denkhüte“)	1690
5.5	Die Walt-Disney-Strategie	1692
5.6	Die Idealog-Methodik	1693
5.7	InnovationsPotenzial-Compass (IPC)	1694
5.8	Weitere Kreativitäts-Methodiken	1695
6	Fortgeschrittene Kreativitätstechniken	1696
6.1	Kopfstand-Methode	1696
6.2	Destruktiv-konstruktives Brainstorming	1696
6.3	Brainwriting: Kollektives Notizbuch	1697
6.4	Problemlösungsbaum	1698
6.5	Ursache-Wirkungs-(Ishikawa-)Diagramm	1698
6.6	Brainstorm-Mapping	1699
6.7	Galerie-Methode	1700
6.8	Kombinierter Einsatz von Einzeltechniken	1700
7	Praktische Umsetzung von Kreativität im Unternehmen und in komplexen Projekten	1701
7.1	Organisationale Kreativitätsförderung und Betriebliches Vorschlagswesen	1701
7.2	Ideenmanagement	1701
7.3	Projektmanagement und Innovationsmanagement	1702
7.4	Externe Kreativitätsquellen	1703
8	Zukünftige Entwicklungen und Trends	1703
9	Zusammenfassung	1704
10	Fragen zur Wiederholung	1705

A	Verwendete Literatur	1705
B	Weiterführende Literatur	1706
2.08	Ergebnisorientierung (Results orientation) (Grundlagenwissen)	1709
1	Einleitung Ergebnisorientierung	1712
2	Definition Ergebnisorientierung	1712
3	Ergebnisorientierung im Projektmanagement	1713
4	Ergebnisorientierung im Projekt	1715
4.1	Die Betrachtungs-Ebenen	1715
4.2	Grundlage jedes Projekterfolgs ist das Zeit- und Selbstmanagement	1716
4.3	Der Planungs-Zyklus	1717
4.4	Die Team-Ebene	1717
4.5	Der Projektleiter	1718
5	Ergebnisorientierung in der Praxis	1719
5.1	Beispiele möglicher Ansatzpunkte zur Ergebnisorientierung	1719
5.2	Leitfaden zur Realisierung der Ergebnisorientierung	1720
5.3	Beispiel aus der Praxis	1720
5.4	Quer-Check Ergebnisorientierung	1722
6	Zusammenfassung	1723
7	Fragen zur Wiederholung	1723
A	Verwendete Literatur	1724
2.08	Ergebnisorientierung (Results orientation) (Vertiefungswissen)	1725
1	Übergreifende Aspekte	1727
1.1	Ansatz des Total Quality Managements	1727
1.2	Relevanz verwandter Themen	1727
1.3	Auswirkung auf die Projektlandschaft	1728
1.4	Auswirkung auf das externe Umfeld	1729
1.5	International anerkannte Bewertungsmodelle	1730
1.5.1	Project Excellence-Award	1731
1.5.2	Total Quality Management-Modelle	1731
1.6	Moderne Ansätze im Projektmanagement	1733
1.6.1	Scrum	1733
2	Methodische Aspekte	1734
2.1	Die Charakteristika der Projekt-Arten	1734
2.2	Variabilität des Kritischen Pfades	1735
2.3	Phasen-Orientierung	1736
2.4	Projekt (-Laufzeit) versus Projekt-Lebenszyklus	1737
2.5	Innovations-Management/Ideen-Management	1739
3	Soziale und organisatorische Aspekte	1740
3.1	Der intra-personelle Konflikt	1740
3.2	Ergebnisorientierte Führung	1741
4	Kontraproduktive Aspekte	1743
4.1	t/b/t-boxing	1743
4.2	Mafia-Methoden	1743
4.3	Fehlende Unternehmensstrategie	1744
4.4	Entscheidungs-Vakuum im Management	1744
4.5	Änderungs-Wunsch-Konzert	1744
4.6	Risiko- und Konfliktkultur	1744
4.7	Die 7 gelben Engel	1745
4.8	Der zahnlose Tiger	1745
4.9	Das Problem der geschönten business cases	1745
5	Zusammenfassung	1746

6	Erfahrungs-Sicherung (lessons learned)	1747
7	Fragen zur Wiederholung	1747
A	Verwendete Literatur	1748
B	Weiterführende Literatur	1748

2.09 Effizienz (Efficiency) (Grundlagenwissen) 1749

1	Effizienz als Personal- und Sozialkompetenz	1752
2	Effizienz und Effektivität	1752
3	Zugänge für das Verständnis von Effizienz	1754
3.1	Zielorientierter Ansatz	1754
3.2	Systemorientierter Ansatz	1754
3.3	Management-Prozess-Audit-Ansatz	1755
3.4	Interaktions-Ansatz	1755
4	Potenzialträger für Effizienz	1756
5	Effiziente Kommunikation zwischen den Potenzialträgern	1756
6	Effizienz als Aufgabe der Projektleitung	1759
7	Effizienzblocker und -förderer	1760
8	Organisieren von Effizienz	1762
9	Perspektiven	1763
10	Zusammenfassung	1764
11	Fragen zur Wiederholung	1764
A	Verwendete Literatur	1764
B	Weiterführende Literatur	1764

2.09 Effizienz (Efficiency) (Vertiefungswissen) 1767

2.10 Rücksprache und Beratung (Consultation) (Grundlagenwissen) 1769

1	Der Begriff der Rücksprache in der ICB 3.0	1772
2	Mögliche Prozessschritte für Rücksprache im Projekt:	1774
2.1	Schritt 1: Analyse der Situation und des Kontextes	1774
2.2	Schritt 2: Ermittlung von Zielen und (naheliegendsten, besten) Optionen	1774
2.3	Schritt 3: Berücksichtigung der Zielsetzungen und Anhörung der Argumente anderer.	1775
2.4	Schritt 4: Ermittlung von Gemeinsamkeiten und Differenzen.	1775
2.5	Schritt 5: Problemdiagnose, Ermittlung von Lösungen beziehungsweise Ergreifung von Maßnahmen zur Umgehung des Problems.	1775
2.6	Schritt 6: Lösung von Meinungsverschiedenheiten oder Einigung auf Differenzen und Lösungsverfahren.	1776
2.7	Schritt 7: Berücksichtigung der Auswirkungen; Dokumentation und Kommunikation.	1776
2.8	Schritt 8: Anwendung des Gelernten auf zukünftige Projekte oder andere Projektphasen.	1777
3	Modelle, Methoden und Techniken für erfolgreiche Rücksprachen	1777
3.1	JOHARI-Fenster	1777
3.2	OK-Haltungen	1779
3.3	NLP – Neurolinguistisches Programmieren und Zieldefinition	1780
4	Zusammenfassung	1781
A	Verwendete Literatur	1782
B	Weiterführende Literatur	1782

2.10 Rücksprache und Beratung (Consultation) (Vertiefungswissen) 1785

1	Beratung	1787
1.1	Aufgabenbereiche der Beratung	1787
1.2	Rollen der Beratung	1789
1.3	Vertrauensverhältnis in der Beratungsbeziehung	1789
1.4	Wert- und Zielorientierung	1790

1.5	Qualifikation der Berater	1791
1.6	Wissenschaftliche Fundierung der Beratungskonzepte	1791
1.7	Beratungs- und Expertenwissen	1791
1.8	Qualitätssicherung und Evaluation	1792
2	Grenzen der Beratung	1792
2.1	Unterschied zwischen Beratung und Gespräch	1792
2.2	Abgrenzung der Beratung von Ersatzfunktionen	1794
2.3	Abgrenzung in der Rolle des Beraters	1794
2.4	Abgrenzung im Auftragskontext	1794
2.5	Abgrenzung aus der Veränderungsbereitschaft oder -möglichkeit des Klienten	1795
3	Beratungssystem	1795
3.1	Klient	1796
3.2	Berater	1797
3.2.1	Der Fachberater oder Expertenberater	1798
3.2.2	Der Prozessberater oder Begleiter	1799
3.2.3	Das Konzept „Führungskraft als Coach“	1802
4	Handwerkskoffer des Beraters	1803
4.1	Kompetenzen des Beraters	1803
4.2	Voraussetzungen bei den Klienten	1805
5	Beratungsprozess	1806
5.1	Phasenmodelle im Vergleich	1806
6	Zusammenfassung	1807
A	Verwendete Literatur	1808
B	Weiterführende Literatur	1809
2.11	Verhandlungen (Negotiation) (Grundlagenwissen)	1811
	Einführung Gesprächs- und Verhandlungsführung	1816
1	Themenzuschnitt, Lernen und Prüfungsrelevanz	1816
2	Verhandlungssituationen im Projekt	1817
2.1	Typische Verhandlungssituationen	1817
2.2	Verdeckte Verhandlungssituationen	1817
2.3	Aushandlungsprozesse im Projekt	1818
2.4	Verhandeln und Verkaufen	1818
3	Verbreitete Meinungen zum Thema Verhandeln	1819
4	Das Harvard-Konzept für sachbezogenes Verhandeln	1820
4.1	Harvard-Prinzip 1: Die Alternativen abwägen	1822
4.1.1	Gibt es eine Verhandlungssituation?	1822
4.1.2	Wie hoch ist die Chance für Ihren Erfolg?	1822
4.1.3	Was können Sie tun, statt zu verhandeln?	1823
4.2	Harvard-Prinzip 2: Zwischen Menschen und Problemen unterscheiden	1825
4.2.1	Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation	1825
4.2.2	Beziehungsebene trägt Sachebene	1826
4.2.3	Beziehung und persönlicher Status	1827
4.2.4	Die Arbeitsbeziehung ist die Grundlage für die Verhandlung	1827
4.2.5	Interessen gibt es auf Sach- und Beziehungsebene	1828
4.2.6	Der Unterschied zwischen Verhandlungen und Konflikten	1830
4.3	Harvard-Prinzip 3: Ermitteln Sie Interessen und Bedürfnisse	1830
4.3.1	Nutzenerwartungen und Bedürfnisse	1831
4.3.2	Interessenermittlung als Klärungsprozess	1831
4.4	Harvard-Prinzip 4: Entwickeln Sie Optionen zum beiderseitigen Vorteil	1833
4.4.1	Win-Win als Maßstab für Lösungsoptionen	1833
4.4.2	Interessen-Unterschiede schaffen Nutzen	1834
4.4.3	Erweitern Sie den Lösungsraum	1835

4.4.4	Vorläufigkeit und Teil-Lösungen akzeptieren	1836
4.5	Harvard-Prinzip 5: Fairness als Prüfstein für die Einigung	1837
4.5.1	Faire Vorgehens- und Verfahrensweisen	1837
4.5.2	Kriterien für ein faires Verhandlungsergebnis	1837
4.5.3	Verhandeln als gemeinsames Ringen um Fairness	1838
4.6	Verhandlungen nach dem Harvard-Konzept vorbereiten und strukturieren	1840
5	Kommunikation und Gesprächsführung in Verhandlungen	1841
5.1	Die optimale Grundhaltung für die professionelle Verhandlungsführung	1841
5.2	Phasenstruktur von Verhandlungsgesprächen und Verhandlungsprozessen	1842
5.3	Überblick über die Grundtechniken der Gesprächsführung	1844
5.4	Gute Verständigung durch Aktives Zuhören	1844
5.4.1	Zuhör-Probleme und Kommunikationsbarrieren	1844
5.4.2	Aktives Zuhören als Gesprächstechnik	1845
5.5	Klare Selbstaussagen durch Ich-Botschaften	1846
5.5.1	Eskalierende Aussagetypen vermeiden:	1846
5.5.2	Drei Schritte zur konstruktiven Ich-Botschaft	1847
5.5.3	Vorsicht vor „falschen Ich-Botschaften“	1848
5.6	Mit Fragetechniken das Gespräch steuern	1848
5.6.1	Offene und geschlossene Fragen	1848
5.6.2	Alternativfragen: Hilfreich und problematisch zugleich	1849
5.6.3	Der Fragetrichter: Antwortspielräume im Gespräch gestalten	1850
5.6.4	Der Dreischritt zum Einsatz von Fragen im Gespräch	1851
5.6.5	Fallen beim Fragenstellen:	1851
5.7	Durch Hypothesenbildung Lösungen entwickeln	1852
5.8	Die laufende Ergebnissicherung im Gespräch	1853
5.9	Die Gestaltung des Gesprächsabschlusses	1855
5.9.1	Der Vor-Check	1855
5.9.2	Ergebnissicherung mit Check-Fragen	1855
5.9.3	Gesprächsabschluss auf Beziehungsebene	1856
6	Zusammenfassung	1856
7	Fragen zur Wiederholung	1857
A	Verwendete Literatur	1857
B	Weiterführende Literatur	1859
 2.11 Verhandlungen (Negotiation) (Vertiefungswissen)		1861
Verhandlungsmethodik		1864
1	Verhandlungen strategisch planen und führen	1864
1.1	Warum Strategie?	1864
1.2	Warum Vorbereitung?	1864
1.3	Schriftlichkeit und Systematik	1864
1.4	Typische Fehler in der Vorbereitungsphase	1864
2	Schritte für die strategische Verhandlungsvorbereitung	1865
2.1	Das eigene Ziel und den Ziel-Kontext klären	1865
2.2	Alternativen klären	1865
2.3	Beteiligte oder betroffene Personen identifizieren	1866
2.4	Die Interessen aller Beteiligten klären	1866
2.4.1	Die Stakeholder-Analyse des Projektes nutzen	1866
2.5	Beziehungsanalyse zur Vorbereitung einer guten Arbeitsbeziehung	1866
2.5.1	Vorgeschichte und Rollen	1867
2.6	Mögliche Lösungsoptionen entwickeln	1868
2.6.1	Win-Win einplanen	1868
2.7	Objektive Kriterien zur Begründung der Optionen suchen	1868
2.8	Die Verhandlung vorstrukturieren	1868

2.8.1	Verhandlungsverlauf	1868
2.8.2	Kommunikationsprozess	1869
2.8.3	Den Kontext planen und gestalten	1869
3	Verhandlungsnachbereitung und Erfolgskriterien für Verhandlungen	1870
4	Spontane Verhandlungen ohne Vorbereitungsmöglichkeit	1871
5	Taktik in der Verhandlungsführung	1872
5.1	Taktik und Feilschen	1873
5.2	Probleme bei Verhandlungstaktik	1873
5.3	Interkulturelle Dimension	1874
5.4	Hinweise auf sinnvolle taktische Elemente	1874
6	Die Tit-for-Tat-Taktik für schwierige Gespräche	1875
7	Preise verhandeln und mit Preis-Argumenten umgehen	1875
7.1	Preis-Argumente und Kostenfragen einbinden und zurückstellen:	1875
7.2	Konsequenzen für Verhandlungen zur Auftragsklärung	1876
7.3	Die Gegenhandels-Methode für Rabattverhandlungen	1877
7.4	Preise über Kriterien hinterfragen	1877
8	Nonverbales Verhalten in Verhandlungsgesprächen	1878
8.1	Beziehungsaufbau und Rapport	1879
8.2	Pacing	1879
8.3	Leading und Gesprächssymmetrie	1880
8.4	Umfokussierung, Separatoren und Einsatz von Pausen	1881
8.5	Medien-Einsatz und Arbeit mit Ankern	1882
8.5.1	Anker in Verhandlungsgesprächen	1883
8.5.2	Einsatz von Blick-Ankern	1883
8.5.3	Ortswechsel für die Arbeit mit Ankern	1883
9	Schwierige Situationen in Verhandlungen meistern	1884
9.1	Was macht Verhandlungen „schwierig“?	1884
9.2	Einwandbehandlung	1885
9.2.1	Positive Wahrnehmung und Gestaltung der Situation:	1885
9.2.2	Grundsätzliche Schritte zur Einwandbehandlung	1885
9.2.3	Einwand zurückstellen	1886
9.2.4	Ergänzungs – Technik („geschenktes Argument“)	1886
9.3	Aufbauende Techniken für Verhandlungsführung und Einwandbehandlung	1887
9.3.1	Hypothesen - Technik	1887
9.3.2	Zirkuläre Fragetechnik	1887
9.3.3	Das „Good-Boy-Bad-Boy“-Spiel	1888
9.4	Killerphrasen abwehren und auflösen	1889
9.4.1	Fragetechniken als Reaktionsmöglichkeit	1889
9.5	Unklare oder emotionalisierte Verhandlungssituationen	1890
9.6	Mangelnde Offenheit oder fehlendes Vertrauen des Verhandlungspartners	1892
9.6.1	Situationsanalyse und Vertrauensbildung	1892
9.6.2	Kommunikative Klärungsansätze	1893
9.7	Die Verhandlung stockt	1894
9.7.1	Vorwände oder fehlende Entscheidungen und Informationen:	1894
9.7.2	Blockaden und unproduktive Gesprächsmuster	1894
9.7.3	Gleichgültigkeit und Desinteresse	1895
9.8	Umgang mit Widerständen	1895
9.8.1	Quellen von Widerstand im Projekt	1895
9.8.2	Allgemeine Symptome für Widerstand	1896
9.8.3	Akzeptanz und positives Verständnis von Widerstand	1896
9.8.4	Möglichkeiten für den Umgang mit Widerständen	1897
9.9	Unerklärliches oder irrationales Verhalten des Verhandlungspartners	1898
9.10	Im äußersten Fall: Warnen statt drohen	1899

10	Zusammenfassung	1899
11	Fragen zur Wiederholung	1900
12	Checkliste	1901
A	Verwendete Literatur	1908
B	Weiterführende Literatur	1909
C	Nützliche Internet-Adressen	1910

Inhaltsverzeichnis Band 4

2.12a Konflikte (Conflict) (Grundlagenwissen) 1915

1	Konfliktverständnis	1919
1.1	Konflikte in Projekten – Umgang und Auswirkungen	1919
1.2	Ziele des Konfliktmanagements	1919
1.3	Entstehung und Hintergründe von Konflikten	1920
1.3.1	Vom Problem zum Konflikt	1920
1.3.2	Die Antriebskraft der Bedürfnisse	1922
1.3.3	Konflikteskalation	1924
1.4	Konflikte richtig erkennen	1926
1.4.1	Konfliktsymptome	1927
1.4.2	Konfliktausprägungen	1928
1.4.3	Konflikttypen	1929
2	Konfliktbearbeitung	1930
2.1	Typische Handlungsstrategien (Reaktionsmuster) in Konfliktsituationen	1930
2.2	Kooperative Konfliktlösung	1933
2.2.1	Voraussetzungen	1933
2.2.2	Schritte zur eigenständigen Lösung von Konflikten	1935
2.2.3	Konfliktlösung mit Unterstützung – Mediation	1936
2.2.4	Zusammenfassung kooperative Konfliktlösung	1938
2.3	Bearbeitung und Auflösung von Gruppenkonflikten und interkulturellen Konflikten	1938
2.4	Bearbeitung innerer Konflikte	1940
2.4.1	Eigenständige Bearbeitung innerer Konflikte	1940
2.4.2	Unterstützte Lösung innerer Konflikte	1942
3	Konfliktprävention	1942
3.1	Beziehungen und Interaktion	1943
3.1.1	Soziale Kompetenz – Konfliktfähigkeit	1943
3.1.2	Die Art der Kommunikation	1945
3.1.3	Gestaltung der Teamarbeit	1946
3.2	Strukturen und Prozesse im Projekt	1947
3.2.1	Verschiedene Zusammenhänge und Vernetzungen	1947
3.2.2	Konfliktprävention im Vertragsmanagement	1948
3.2.3	Konfliktprävention durch Risikomanagement	1949
4	Zusammenfassung	1949
5	Fragen zur Wiederholung	1950
A	Verwendete Literatur	1950
B	Weiterführende Literatur	1951

2.12a Konflikte (Conflict) (Vertiefungswissen) 1953

1	Konfliktverständnis	1955
1.1	Wahrnehmung, Wahrheit und Wirklichkeit in Projektkonflikten	1955
1.2	Stressreaktionen in Konflikten	1957
1.3	Eskalationsstufen – Auswirkungen und Handlungsempfehlungen	1958
1.4	Die wirtschaftliche Seite von Konflikten – Die Ausmaße des Konfliktschadens	1961

2	Konfliktbearbeitung – alternative Verfahren und angewandte Techniken	1962
2.1	Mediation im Vergleich	1962
2.1.1	Verschiedene Ansätze der Mediation	1963
2.1.2	Mediation im Vergleich zu traditionellen streitigen Verfahren	1963
2.2	Weitere Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktregelung – u. a. auch im internationalen Kontext	1965
2.3	Spezielle angewandte Techniken zur Lösung von Konflikten	1966
2.3.1	Den Handlungs- und Lösungsspielraum erweitern durch Reframing (Referenztransformation)	1966
2.3.2	Ein Verfahren zur Ermittlung von Bedürfnissen	1968
2.3.3	Perspektivenwechsel und Wahrnehmungspositionen	1972
2.3.4	GRIT-Technik zur Deeskalation	1973
2.3.5	Das Modell der „Gewaltfreien Kommunikation“	1974
2.3.6	Die Arbeit mit dem „Inneren Team“ bei inneren Konflikten	1977
3	Konfliktprävention	1978
3.1	Aktives Beziehungsmanagement	1978
3.2	Die Entwicklung einer Streitkultur im Projekt	1979
3.3	Ein neuer Ansatz: Projektbegleitende Mediation	1980
4	Zusammenfassung	1981
5	Fragen zur Wiederholung	1982
A	Verwendete Literatur	1982
B	Weiterführende Literatur	1983
C	Links im Internet	1984
2.12b Krisen – Projektkrisen (Crises) (Grundlagenwissen)		1985
1	Krisenverständnis	1987
1.1	Begriff „Krise“	1987
1.2	Typische Projektkrisensituationen	1988
1.3	Wie entstehen Krisen?	1989
1.3.1	Krisenarten	1990
1.3.2	Der Zusammenhang von Konflikten und Krisen	1991
1.4	Indikatoren für (sich anbahnende) Projekt-Krisen	1991
1.5	Krisenfolgen	1992
2	Krisenmanagement	1992
2.1	Krisenfrüherkennung und Krisenfeststellung	1993
2.2	Krisenbewältigung – Methoden und Vorgehensweisen	1994
2.2.1	Grundlegende Schritte zur Krisenbewältigung	1995
2.2	Pragmatische Handlungsschritte in Krisensituationen	1996
2.2.3	Unterstützte Krisenbewältigung	1997
2.3	Krisenreflexion oder Aus Krisen lernen	1998
2.4	Krisenvorsorge und Krisenprävention	1998
2.4.1	Projektcontrolling	1999
2.4.2	Risikomanagement	1999
2.4.3	Pro-aktives Konfliktmanagement	2000
2.4.4	Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung	2000
3	Zusammenfassung	2001
4	Fragen zur Wiederholung	2001
A	Verwendete Literatur	2002
2.12b Krisen – Projektkrisen (Crises) (Vertiefungswissen)		2003
1	Krisenverständnis – Krisenmerkmale	2005
1.1	„Typischer“ Krisenverlauf und Handlungsmuster	2005
2	Krisenbewältigung	2006

2.1	Spezielle Vorgehensweisen mit externer Unterstützung	2006
2.1.1	Projekt-Audit	2007
2.1.2	Projektsanierung	2007
2.1.3	Projekt-Relaunch	2007
2.1.4	Projektberatung und Coaching	2007
2.1.5	Projektabbruch	2008
2.1.6	Verhandlung, Mediation und Schlichtung	2009
2.2	Weiteres „Handwerkszeug“ für kritische Projektphasen	2009
2.2.1	KOPV-Methode	2010
2.2.2	Anregungen aus dem Komplexitätsmanagement und dem vernetzten Denken	2010
3	Krisenvorsorge	2012
3.1	Szenariomanagement	2012
3.2	Entwicklung eines „kulturellen“ Frühwarnsystem für sich anbahnende Krisen - Früherkennung durch Achtsamkeit	2013
4	Zusammenfassung	2014
5	Fragen zur Wiederholung	2014
A	Verwendete Literatur	2014
B	Weiterführende Literatur:	2014
2.13	Verlässlichkeit (Reliability) (Grundlagenwissen)	2017
1	Verlässlichkeit – eine personale Eigenschaft	2020
2	Verlässlichkeit als Merkmal beliebiger Systeme	2022
3	Verlässlichkeit – umgangssprachlich gesehen	2023
4	Bedeutung von Verlässlichkeit und deren Grundlagen	2025
4.1	Verlässlichkeit des Menschen und ethische Grundwerte	2025
4.2	Verlässlichkeit des Menschen und spezifische Verhaltensmerkmale	2025
4.3	Verlässlichkeit des Menschen und Vertrauensbildung	2026
4.4	Verlässlichkeit des Menschen und Selbstwertgefühl	2028
4.5	Stellenwert und Bedeutung von Verlässlichkeit für Teamleiter	2028
5	Die Verlässlichkeit des Menschen und Persönlichkeitsinventar- Modelle	2029
5.1	Verlässlichkeit im HBDI -Persönlichkeitsprofil	2030
5.2	Verlässlichkeit im MBTI -Persönlichkeitsprofil	2031
5.3	Verlässlichkeit im DISG-Persönlichkeitsprofil	2033
6	Zusammenfassung	2034
7	Fragen zur Wiederholung	2035
A	Verwendete Literatur	2035
B	Weiterführende Literatur	2035
2.13	Verlässlichkeit (Reliability) (Vertiefungswissen)	2037
1	Komponenten der Verlässlichkeit beliebiger Systeme	2039
2	Das Zuverlässigkeitsverhalten beliebiger Systeme	2041
2.1	Frühfehlerbereich (Decreasing Failure Rate) DFR	2042
2.2	Zufallsfehlerbereich (Constant Failure Rate) CFR	2042
2.3	Alterungsfehlerbereich (Increasing Failure Rate) IFR	2043
2.4	Mathematische Erfassung der Badewannenkurve	2043
3	Die Zuverlässigkeit des Menschen in soziotechnischen Systemen	2044
3.1	Das Mensch-Maschine-System (MMS)	2044
3.2	Grundlegender Unterschied im Fehlverhalten von Mensch und Maschine	2045
3.2.1	Der menschliche Fehler	2046
4	Gestaltungsmöglichkeiten der menschlichen Zuverlässigkeit	2047
4.1	Die Bedeutung des menschlichen Fehlers im MMS	2047
4.2	Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell	2048
4.3	Das Stress-Strength-Modell für technische Systeme	2051

4.4	Das THERP-Verfahren zur Gestaltung der Zuverlässigkeit von MMS	2052
4.5	Gestaltung der Zuverlässigkeit von MMS auf Basis des Fehlerratenverlaufes	2052
4.6	Zuverlässigkeitserhöhung durch Redundanz	2054
5	Zusammenfassung	2055
6	Fragen zur Wiederholung	2055
A	Literatur	2056
B	Weiterführende Literatur	2056
2.14	Wertschätzung (Values appreciation) (Grundlagenwissen)	2057
1	Definition, Abgrenzung	2060
1.1	Die eigene Wertschätzung als Projektleiter	2061
1.2	Wertschätzung in der zwischenmenschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit	2062
1.2.1	Wertschätzende Gesprächsführung	2062
1.2.2	Wertschätzung als Motivationsfaktor	2064
1.2.3	Umgang mit unterschiedlichen Wertesystemen im Projektteam	2065
1.2.4	Das Projektteam als wertvolle Ressource	2066
1.2.5	Wertschätzung und Delegation von Führung	2067
1.2.6	Interkulturelle Teams	2067
1.3	Umgang mit Anspruchsgruppen unterschiedlicher Werthaltungen	2069
1.4	Wertschätzende Unternehmensentwicklung – Appreciative Inquiry	2070
1.5	Wertschätzung gegenüber Bestehendem	2072
2	Zusammenfassung	2072
3	Fragen zur Wiederholung	2073
A	Verwendete Literatur	2073
B	Weiterführende Literatur	2073
2.14	Wertschätzung (Values appreciation) (Vertiefungswissen)	2075
1	Wertschätzendes Coaching von Projektleitern	2077
1.1	Vom höflichen Gespräch zum gemeinsamen Gedankenfluss	2078
1.1.1	Das Dialogmodell nach ISAACS	2078
1.1.2	Die Zwei-Spalten-Methode nach ROSS und KLEINER	2080
1.2	Wertschätzung von sozialen Systemen	2081
1.2.1	Werte als Fundamente für Kulturen	2081
1.2.2	Projekte als Subkultur – Nukleus für kulturelle Veränderungen	2084
1.2.3	Lernende Organisation: Ein- und Doppelschleifen-Lernen	2086
1.3	Wertschätzung des Projektmanagements im Unternehmen	2086
2	Zusammenfassung	2088
3	Fragen zur Wiederholung	2088
A	Verwendete Literatur	2088
B	Weiterführende Literatur	2089
2.15	Ethik (Ethics) (Grundlagenwissen)	2091
1	Einleitung	2094
2	Internationale Projektethik	2095
3	Deskriptive und normative Ethik	2095
4	Ethik in der Projektführung	2097
5	Handlungsethik bei Veränderungen	2098
6	Gesinnung	2098
7	Sinn und Sinnggebung	2099
8	Taktisches Verhalten im Projektmanagement	2100
9	Ethische Aspekte in Projekten und in Programmen	2102
10	Zusammenfassung	2103
11	Fragen zur Wiederholung	2103

A	Verwendete Literatur	2104
B	Weiterführende Literatur	2104
2.15	Ethik (Ethics) (Vertiefungswissen)	2105
1	Einleitung	2107
2	Ethikmodell	2107
3	Korrelat der Projektarten auf Moral, Konflikt und Lebensfähigkeit	2108
4	Methodik zur Ethik- und Moralbeurteilung von Projekten	2110
5	Zusammenfassung	2112
6	Fragen zur Wiederholung	2112
7	Checkliste	2113
A	Verwendete Literatur	2114
3.00	Projektmanagement und Unternehmensstrategie (Grundlagenwissen)	2115
1	Einführung	2118
2	Portfolios und Normstrategien	2119
3	Ansätze auf der Grundlage der Nutzwertanalyse (vgl. KÜHN & HOCHSTRAHS 2002; LANGE, 1995)	2126
4	Zusammenfassung	2129
A	Verwendete Literatur	2131
3.00	Projektmanagement und Unternehmensstrategie (Vertiefungswissen)	2133
1	Einführung	2135
2	Institutionelle Verankerung der strategischen Steuerung in der Organisation	2135
2.1	„Steuerungshebel“ in der Organisation	2135
2.2	Weitere Prinzipien des strategiegesteuerten Projektmanagements	2136
3	Ausblick	2137
4	Fragen zur Wiederholung	2137
A	Verwendete Literatur	2138
B	Weiterführende Literatur	2138
3.01	Projektorientierung (Project orientation) (Grundlagenwissen)	2139
1	Einleitung	2142
2	Historische Entwicklung der Projektarbeit	2143
3	Dimensionen von Projektorientierung	2143
3.1	Projektorientierung als Strategieelement	2143
3.2	Projektorientierte Strukturelemente	2144
3.2.1	Projektorientierte Aufbauorganisation	2144
3.2.2	Projektorientierte Ablauforganisation	2145
3.3	Projektorientierte Kultur	2146
4	Attribute projektorientierten Denkens und Handelns	2147
4.1	Einmaligkeit	2148
4.2	Dauer	2149
4.3	Komplexität	2150
4.4	Umfang	2151
4.5	Risiko	2152
5	Zusammenfassung	2153
6	Fragen zur Wiederholung	2153
A	Verwendete Literatur	2154
B	Weiterführende Literatur	2155
3.01	Projektorientierung (Project orientation) (Vertiefungswissen)	2157
1	Der Begriff der projektorientierten Organisation	2159
1.1	Projektgesellschaft	2159

1.2	Projektbasierte Organisation	2159
1.3	Projektorientierte Organisation	2160
2	Gestaltung projektorientierter Organisationen	2160
2.1	Projektorientiertes, organisatorisches Design	2160
2.2	Prozesse projektorientierter Organisationen	2161
2.3	Ergebnisse projektorientierter Organisationen	2163
3	Projektorientierung als Reifegrad einer Organisation	2164
4	Das Reifegradmodell CMMI	2166
4.1	Inhalte und Struktur von CMMI	2166
4.2	CMMI in der Umsetzung	2168
4.2.1	Initialisierung und Definition	2168
4.2.2	Projektplanung und -durchführung	2169
4.2.3	Projektabschluss und offizielles Assessment eines Reifegrades	2171
4.3	Projektorientierung und CMMI	2171
5	KERZNER'S Project Management Maturity Model (PMMM)	2172
6	Bewertung von Reifegradmodellen	2176
7	Fragen zur Wiederholung	2177
A	Verwendete Literatur	2178
B	Weiterführende Literatur	2179
3.02	Programmorientierung (Programme orientation) (Grundlagenwissen)	2181
1	Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung	2184
1.1	Programm	2184
1.2	Programmmanagement	2184
1.3	Managing by Programmes	2185
2	Aufgaben und Rollen innerhalb eines Projektprogramms	2187
3	Schlüsselkompetenzen in der programmorientierten Unternehmensorganisation	2188
4	Relationen zu anderen Kompetenzelementen	2191
4.1	Hauptbeziehungen zu anderen PM Elementen	2191
4.2	Bedeutung der „Sozialen Kompetenz“ für Programmmanager	2192
5	Zusammenfassung	2193
6	Fragen zur Wiederholung	2193
A	Verwendete Literatur	2194
B	Weiterführende Literatur	2194
3.02	Programmorientierung (Programme orientation) (Vertiefungswissen)	2195
1	Programmorientierung als strategisches Instrument	2197
2	Praxisbeispiel für ein programmorientiertes Unternehmen	2197
3	Zukunft der Programmorientierung	2200
3.1	Aufstiegschancen in Programm- und Projektorientierten Unternehmen	2201
3.2	Strukturierung und Umgang mit Programmorientierung	2201
3.3	Programmorientierung als unternehmerisches Erfolgsmodell ?	2201
4	Zusammenfassung	2202
5	Fragen zur Wiederholung	2202
A	Verwendete Literatur	2203
B	Weiterführende Literatur	2203
3.03	Portfolioorientierung (Portfolio orientation) (Grundlagenwissen)	2205
1	Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung	2208
1.1	Projekt, Projektportfolio und Programm	2208
1.1.1	Projekt	2208
1.1.2	Projektportfolio	2209
1.1.3	Programm	2210

1.1.4	Zusammenhang und Abgrenzung der Begriffe	2210
1.2	Multiprojektmanagement	2210
1.3	Formen der Multiprojektkoordination	2211
1.3.1	Projektportfoliomanagement	2211
1.3.2	Programmmanagement	2212
2	Grundlagen der Portfolioorientierung	2212
2.1	Stakeholder des Projektportfolios	2212
2.2	Grundlegende Aufgaben des Projektportfoliomanagements	2214
2.2.1	Identifizierung von Projekten und Aufnahme in das Projektportfolio	2214
2.2.2	Priorisierung von Projekten	2215
2.2.3	Projektübergreifendes Ressourcenmanagement	2217
2.2.4	Steuerung und Überwachung des Projektportfolios	2217
2.3	Portfolio-orientierte Organisation der Projektmanagementprozesse	2219
3	Zusammenfassung	2222
4	Fragen zur Wiederholung	2223
A	Verwendete Literatur	2223
B	Weiterführende Literatur	2224
3.03	Portfolioorientierung (Portfolio orientation) (Vertiefungswissen)	2225
1	Strategien zur Optimierung des Projektportfolios	2227
1.1	Minimierungsstrategie	2227
1.2	Maximierungsstrategie	2227
1.3	Anwendung der Optimierungsstrategien	2227
2	Priorisierung von Projekten	2228
2.1	Visualisierungstechniken	2228
2.2	Priorisierungsmethoden	2229
2.3	Flexibilität des Priorisierungsverfahrens	2230
3	Prioritätsorientierte Ressourcenallokation	2232
4	Nutzencontrolling im Projektportfolio	2234
5	Projektübergreifendes Projektwissensmanagement	2235
6	Zusammenfassung	2238
7	Fragen zur Wiederholung	2240
A	Verwendete Literatur	2240
B	Weiterführende Literatur	2241
3.04	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement (Project, programme & portfolio implementation) (Grundlagenwissen)	2243
1	Veränderungsmanagement/Management of Change	2246
1.1	Widerstände in Veränderungsprojekten zur Einführung von PPP	2247
1.1.1	Widerstand als Funktion sozialer Systeme	2248
1.1.2	Widerstand aufgrund persönlicher Einschätzungen der Betroffenen	2249
1.1.3	Widerstand aufgrund mangelnder Information und Qualifikation	2250
1.1.4	Widerstände sind gut sichtbar – die wahren Ursachen nur sehr schlecht	2250
1.1.5	Widerstände sind wichtig, sie helfen, wichtige Dinge aufzufinden und zu berücksichtigen	2251
1.2	Konsequenzen für das Management des Veränderungsvorhabens	2252
1.3	Erfolgsbilanz und Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprojekten	2253
2	Einführung von Projekt-, Portfolio- und Programmmanagement (PPP)	2254
2.1	Verantwortung des Top-Managements	2254
2.2	Anforderungen an das für die Einführung verantwortliche Team	2255
2.2.1	Fachkompetenz zum Projekt-, Portfolio- und Programmmanagement	2255
2.2.2	Kompetenzen im Veränderungsmanagement zur Einführung von Projekt-, Portfolio- und Programmmanagement	2255
2.3	Erwartungen richtig einschätzen	2256

3	Rollen und Beteiligte im Veränderungsprozess bei der Einführung von Projekt-, Portfolio- und Programmmanagement	2257
3.1	Top-Management im PPP-Einführungsprojekt	2257
3.1.1	Anforderungen an das Top-Management bei der Projektmanagement-Einführung	2257
3.1.2	Anforderungen an das Top-Management für die Portfoliomanagement-Einführung	2258
3.1.3	Anforderungen an das Top-Management für die Programmmanagement-Einführung	2258
3.2	Betroffene und Beteiligte im PPP-Einführungsprojekt	2259
3.2.1	Betroffene zu Beteiligten machen	2260
3.2.2	Auswahl der einzubindenden Personen	2260
3.2.3	Umfang der Einbindung der Betroffenen	2261
3.2.4	Die konkrete Auswahl der eingebundenen Personen	2262
4	Prozessmodell zur Einführung von Projekt-, Portfolio- und Programmmanagement	2263
4.1	Projektinitialisierung und Auftragsklärung	2264
4.2	Kritische Bestandsaufnahme und Standortbestimmung	2264
4.3	Externe Orientierung und Qualifizierung	2265
4.4	Soll-Konzeption sowie Maßnahmen und Zielbestimmung	2266
4.5	Schrittweise Entwicklung und Implementierung	2266
4.6	Evaluation zu Anwendbarkeit und Nutzen	2268
4.7	Stabilisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung	2268
5	Ergebnistypen und Ergebnisse im PPP Einführungsprozess	2269
5.1	Welche Ergebnisse sind wesentlich und wann sind sie zu erreichen?	2269
5.1.1	Der zu frühe Ruf nach Projektmanagement-Software	2269
5.1.2	Die Kritik an Abstimmungs- und Beteiligungsprozessen	2270
5.2	Ergebnistypen und Ergebnisse – das Projektmanagement-Handbuch	2271
5.2.1	Ergebnistyp „Lern- und Abstimmungsprozesse“	2271
5.2.2	Projektmanagement-Handbuch	2271
5.2.3	Projekthandbuch und Projektakte	2274
6	Fragen zur Wiederholung	2275
A	Verwendete Literatur	2275
B	Weiterführende Literatur	2276
3.04	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement (Project, programme & portfolio implementation) (Vertiefungswissen)	2277
1	Instrumente zur Standortbestimmung bei der PPP Einführung	2279
1.1	Kategorisierung der Instrumente zur Standortbestimmung	2279
1.2	Projektmanagement-Verständnis und Referenzdokumentation	2280
1.2.1	Branchenspezifische Verfahren	2280
1.2.2	Branchenunabhängige Verfahren	2280
1.3	Verfahren mit fester Sollvorgabe versus reifegradorientierte Verfahren	2282
1.3.1	Verfahren mit fester Soll-Vorgabe	2283
1.3.2	Reifegradorientierte Verfahren	2283
1.3.3	Schrittweises Lernen in Reifegradstufen	2284
1.3.4	Reifegradmodelle und PPP-Einführung	2286
1.4	Bewertungsgegenstand der Instrumente zur Standortbestimmung	2287
2	Praktische Anwendung der Instrumente zur Standortbestimmung	2288
2.1	Führen von Interviews mit den Beteiligten	2288
2.2	Durchführung einer Selbstbewertung mit Fragebögen	2290
2.3	Workshops zur Standortbestimmung	2291
2.4	Großgruppenveranstaltungen	2292
3	Fragen zur Wiederholung	2294
A	Verwendete Literatur	2295
B	Weiterführende Literatur	2295

3.05 Stammorganisation (Permanent Organisation) (Grundlagenwissen)	2297
1 Stammorganisation, Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie	2300
2 Organisationsmanagement	2300
2.1 Gestaltung der Aufbauorganisation	2301
2.1.1 Stelle	2301
2.1.2 Hierarchie	2302
2.1.3 Gliederungsprinzipien in der Stammorganisation	2302
2.1.4 Cost- oder Profit Center	2303
2.1.5 Analyse der Aufbauorganisation	2304
2.2 Prozessorganisation	2305
3 Projektmanagementbüro	2306
3.1 Aufgaben und Funktionen	2307
3.2 Organisatorische Einordnung	2307
4 Unternehmenskultur	2308
4.1 Arten von Unternehmenskultur	2309
4.2 Funktionen von Unternehmenskultur	2309
5 Veränderung der Stammorganisation	2310
5.1 Veränderungsmanagement	2310
5.2 Veränderungsenergie	2311
6 Entscheidung und Umsetzung	2312
6.1 Restriktion oder Rahmenbedingung?	2312
6.2 Ziel oder Lösung?	2312
6.3 Abgrenzung des Projekts von der Stammorganisation	2313
7 Lernende Organisation	2314
7.1 Lessons Learned	2314
7.2 Einführung eines Lernzyklus	2314
8 Zusammenfassung	2315
9 Fragen zur Wiederholung	2316
A Verwendete Literatur	2316
B Weiterführende Literatur	2317
3.05 Stammorganisation (Permanent Organisation) (Vertiefungswissen)	2319
1 Management by Projects	2321
1.1 Ziele von Management by Projects	2321
1.2 Erfolgsfaktoren	2321
1.3 Glaubenssätze, die es zu überwinden gilt	2322
2 Prozessmanagement	2323
2.1 Strategische Prozessorganisation	2323
2.2 Prozessgestaltung	2323
3 Analyse der Schnittstelle „Projektmitarbeiter“	2325
3.1 Identifikation	2326
3.2 Wahrgenommene gegenseitige Abhängigkeit	2326
3.3 Rollenverständnis	2326
3.4 Kooperationsstrategien	2327
3.5 Soziale Kontakte	2327
3.6 Konfliktbearbeitung	2328
4 Diagnose der Unternehmenskultur	2328
4.1 Kulturoberfläche	2329
4.2 Kulturkern	2330
5 Veränderungsanalyse	2330
6 Partizipation	2332
6.1 Formen der Partizipation von Stakeholdern	2332
6.2 Theorie vs. Praxis	2333

7	Lernzyklus	2334
7.1	Relevante Fragestellungen für das Projektmanagement	2334
7.2	Wissensgebiete in der Stammorganisation	2334
8	Zusammenfassung	2335
9	Fragen zur Wiederholung	2336
A	Verwendete Literatur	2336
B	Weiterführende Literatur	2337
3.06	Geschäft (Business) (Grundlagenwissen)	2339
1	Einleitung	2342
2	Projekte sind Unternehmen auf Zeit!	2342
2.1	Projektlebensweg	2342
2.2	Produktlebensweg	2343
3	Schnittstellen Geschäft und Projekte bzw. Projektmanagement	2344
4	Business Case und die Bedeutung des Projektstarts	2346
5	Kosten-Nutzen-Analysen und Sensitivitätsanalysen	2349
6	Frühwarnsysteme und Risikomanagement	2351
7	Zusammenfassung	2352
8	Fragen zur Wiederholung	2353
A	Verwendete Literatur	2353
B	Weiterführende Literatur	2353
3.06	Geschäft (Business) (Vertiefungswissen)	2355
1	Einleitung	2357
2	Wirtschaftlichkeitsrechnung für Projekte	2357
2.1	Überblick	2357
2.2	Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung	2359
2.3	Sensitivitätsanalysen und Fortschreibung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	2364
3	Controlling von PPP mit Balanced Scorecards	2365
4	PPP-Aufgaben und PPP-Optimierung	2369
4.1	PPP-Aufgaben	2369
4.2	PPP-Optimierung am Beispiel von Project Excellence	2370
5	Zusammenfassung	2371
6	Fragen zur Wiederholung	2372
A	Verwendete Literatur	2372
B	Weiterführende Literatur	2372
3.07	Systeme, Produkte und Technologie (Systems, products & technology) (Grundlagenwissen)	2373
1	Systeme, Produkte und Technologien als Projektgegenstände	2376
2	Die inhaltliche Gestaltung des Projektgegenstands	2378
2.1	Besonderheiten produkt-bezogener Projekte	2378
2.2	Besonderheiten system-bezogener Projekte	2381
2.3	Besonderheiten technologie-bezogener Projekte	2384
3	Zusammenarbeit in produkt-, system- und technologie-bezogenen Projekten	2386
3.1	Prozessorientierung vs. Abteilungsdenken	2387
3.2	Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	2388
3.3	Einbindung externer Projektpartner	2390
4	Zusammenfassung	2394
5	Fragen zur Wiederholung	2395
A	Verwendete Literatur	2395
B	Weiterführende Literatur	2396

3.07 Systeme, Produkte und Technologie (Systems, products & technology) (Vertiefungswissen)	2397
1 Ausgewählte Aspekte der Systementwicklung	2399
2 Analyse der Ausgangssituation	2400
3 Klärung von Zielen und Anforderungen	2401
3.1 Zielformulierung	2401
3.2 Anforderungsbeschreibung	2403
3.3 Lastenheft und Pflichtenheft	2405
3.4 Quality Function Deployment	2405
4 Systemgestaltung	2407
4.1 Systemarchitekturgestaltung	2407
4.2 Systementwicklung	2408
4.3 Wertanalyse	2410
5 Systemintegration und -verifikation	2411
6 Zusammenfassung	2414
7 Fragen zur Wiederholung	2415
A Verwendete Literatur	2415
B Weiterführende Literatur	2416
3.08 Personalmanagement (Personnel management) (Grundlagenwissen)	2417
1 Einleitung	2420
2 Die Funktion des Personalmanagements in der Organisation	2420
3 Personalbedarfsplanung im Projekt	2422
3.1 Funktion und Begriff der Personalbedarfsplanung	2422
3.2 Der Konflikt zwischen dem Personalmanagement in der Linie und im Projekt	2423
3.3 Der Qualitätsaspekt in der Personalbedarfsplanung	2425
3.4 EDV-gestützte Ressourcenplanung	2425
4 Beschaffung von Projektpersonal	2426
4.1 Besonderheiten bei der Beschaffung von Projektpersonal	2426
4.2 Lösungen	2427
5 Rollen und Aufgaben von Projektpersonal	2428
4.1 Der Projektauftraggeber	2430
4.2 Der Lenkungsausschuss	2430
4.3 Projektleitung	2430
4.5 Projektmitarbeiter	2432
4.6 Projektbüro	2432
4.7 Externe Berater im Projekt	2433
6 Anforderungen an Projektpersonal	2434
6.1 Vorbemerkungen	2434
6.2 Anforderungen an Projektleiter	2435
6.3 Anforderungen an Projektmitarbeiter	2437
7 Auswahl von Projektpersonal	2438
7.1 Vorbemerkungen	2438
7.2 Selbstassessment und Einzelinterview	2438
7.3 Fremdasessment durch Assessment Center	2439
8 Freisetzung von Projektpersonal	2442
9 Zusammenfassung	2442
10 Fragen zur Wiederholung	2443
A Verwendete Literatur	2444
B Weiterführende Literatur	2445

3.08 Personalmanagement (Personnel management) (Vertiefungswissen)	2447
1 Einleitung	2449
2 Beurteilung von Projektpersonal	2449
2.1 Verfahren zur Leistungsbeurteilung	2450
2.1.1 Merkmalsorientierte Verfahren	2450
2.1.2 Zielorientierte Verfahren	2452
2.2 Beurteilung aus der Linie oder aus dem Projekt?	2452
2.3 Das-360-Grad-Feedback	2453
2.4 Team- oder Einzelbeurteilung	2454
3 Qualifizierung und Entwicklung von Projektpersonal	2455
3.1 Qualifizierung durch Zertifizierung	2456
3.2 Weitere Entwicklungsmaßnahmen	2458
3.3 Personalentwicklung durch den Einsatz in Projekten	2460
3.4 Karriere im Projektmanagement	2461
3.5 Der Aufbau von Karrierepfaden	2462
4 Leistungsbezogene Vergütung bei Projekten	2464
5 Zusammenfassung	2465
6 Fragen zur Wiederholung	2466
A Verwendete Literatur	2466
B Weiterführende Literatur	2467
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Health, security, safety & environment) (Grundlagenwissen)	2469
1 Grundprinzipien zum betrieblichen Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit	2471
1.1 Prävention von Personen- und Umweltschäden als Unternehmernaufgabe am Beispiel des TOP - Prinzips zur Verhältnis- und Verhaltensprävention	2471
1.2 Belastung und Beanspruchung	2473
1.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU)	2473
1.3.1 Allgemeine gesetzliche Grundlagen	2473
1.3.2 Wichtige Einzelgesetze	2475
2 Zusammenfassung	2477
3 Fragen zur Wiederholung	2478
A Verwendete Literatur	2478
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Health, security, safety & environment) (Vertiefungswissen)	2479
1 Netzwerke: Wer macht was?	2481
1.1 Ansprechpartner und Experten zu GSU auf Unternehmensebene	2481
1.1.1 Betriebsarzt	2481
1.1.2 Betriebssanitäter und Ersthelfer	2482
1.1.3 Fachkraft für Arbeitssicherheit (SiFa)	2482
1.1.4 Sicherheitsbeauftragter (SiB)	2483
1.1.5 Umweltschutzbeauftragter	2483
1.1.6 Weitere innerbetriebliche Institutionen und Netzwerkpartner	2483
1.2 Außerbetriebliche Institutionen	2484
1.2.1 Das duale Arbeitsschutzprinzip	2484
1.2.2 Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und staatlichen Aufsichtsbehörden sowie Berufsgenossenschaften	2485
1.2.3 Staatlicher Arbeitsschutz	2487
2 Spezielle Themen	2487
2.1 Wiedereingliederungsmanagement (Disability Management)	2487
2.2 Grundlagen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements	2488
2.3 GSU in Integrierten Managementsystemen	2488
2.4 Aging workforce	2489
3 Zusammenfassung	2490

4	Fragen zur Wiederholung	2491
A	Weiterführende Literatur	2491
3.10	Finanzierung (Finance) (Grundlagenwissen)	2493
1	Betriebliche Finanzwirtschaft	2496
1.1	Finanzierung	2496
1.2	Investition	2497
2	Finanzmanagement	2499
2.1	Ziele und Aufgaben	2499
2.2	Zeitliche Dimensionen	2500
2.3	Cashflow als Steuerungsgröße	2500
3	Systematisierungen der Finanzierung	2501
3.1	Finanzierungsarten	2501
3.2	Finanzierungsmärkte	2502
3.3	Finanzintermediäre	2504
4	Projektfinanzierung	2505
5	Zusammenfassung	2508
6	Fragen zur Wiederholung	2509
A	Verwendete Literatur	2510
B	Weiterführende Literatur	2511
3.10	Finanzierung (Finance) (Vertiefungswissen)	2513
1	Finanzplanung	2515
1.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	2515
1.2	Finanzplanerstellung	2517
1.3	Modellcharakter	2521
1.4	Modularität	2523
2	Prognose	2524
2.1	Prognosefelder	2524
2.2	Prognoseverfahren	2525
3	Risiko	2526
3.1	Begriffe	2526
3.2	Formen der Risikoanalyse	2527
3.2.1	Qualitative Risikoanalyse	2527
3.2.2	Quantitative Risikoanalyse	2528
4	Zusammenfassung	2530
5	Fragen zur Wiederholung	2531
A	Verwendete Literatur	2532
B	Weiterführende Literatur	2532
3.11	Rechtliche Aspekte: Besonderheiten bei Auftragsprojekten von Kunden (Legal) (Grundlagenwissen)	2535
	Einleitung	2538
1	Projektmanagement-technische Kompetenzen	2542
1.01	Projektmanagementenerfolg	2542
1.02	Interessierte Parteien	2543
1.03	Projektanforderungen und Projektziele	2544
1.04	Risiken und Chancen	2545
1.05	Qualität	2546
1.06	Projektorganisation	2547
1.07	Teamarbeit	2549
1.08	Problemlösung	2549
1.09	Projektstrukturen	2551
1.10	Leistungsumfang und Ergebnisse	2551

1.11a	Zeitmanagement, Projektphasen	2552
1.11b	Zeitmanagement, Zeitplanung	2552
1.12	Ressourcen	2553
1.13	Kosten und Finanzmittel	2554
1.14	Beschaffung und Verträge	2555
1.14.1	Anforderungen an das Vertragsdokument	2555
1.14.2	Maßnahmen bei Vertragsabschluss, um Konflikte zu vermeiden und den Projekterfolg zu fördern	2558
1.14.3	Durchführung	2558
1.15	Änderungen	2559
1.16	Überwachung und Steuerung, Berichtswesen	2560
1.17	Information und Dokumentation	2561
1.18	Kommunikation	2562
1.19	Projektstart	2562
1.20	Projektabschluss	2563
1.21	Normen und Richtlinien	2565
1.22	IT im Projektmanagement	2565
1.23	Critical Chain Projektmanagement	2565
2	Soziale und personale Kompetenzen	2566
2.00	Macht und Autorität in Projekten	2566
2.01	Führung (Grundlagenwissen)	2567
2.02	Motivation und Engagement	2568
2.03	Selbststeuerung	2568
2.04	Durchsetzungsvermögen	2568
2.05	Entspannung und Stressbewältigung	2569
2.06	Offenheit	2569
2.07	Kreativität	2569
2.08	Ergebnisorientierung	2570
2.09	Effizienz	2570
2.10	Beratung	2570
2.11	Verhandlung	2571
2.12a	Konflikte	2571
2.12b	Krisen – Projektkrisen	2572
2.13	Verlässlichkeit	2573
2.14	Wertschätzung	2573
2.15	Ethik	2573
A	Verwendete Literatur	2574
B	Weiterführende Literatur	2574
C	Abkürzungsverzeichnis	2574

3.11 Rechtliche Aspekte: Besonderheiten bei Auftragsprojekten von Kunden (Legal) (Vertiefungswissen) 2575

Stichwortverzeichnis

0-9

0. Gebot im Projekt	1183
0-100-Verfahren (-Methode)	1046
360-Grad-Feedback	2453
3WIN-Konzept	1413
4-L-C	13
50-50-Verfahren (-Methode)	1046
5-M-Methode (siehe auch: Ursache-Wirkungs-Diagramm)	458
5-Phasen-Modell (Phasen der Teamentwicklung)	372
6 Hüte (n. de Bono)	1690
90-Prozent-Syndrom	1044

A

ABC-Analyse	459
Abhängigkeiten	123, 514
Ablauf- und Terminplanung	645
Ablauforganisation (Stammorganisation)	2387
Abmahnung	904
Abnahme	178, 1238
Abnahmeprotokoll	1242
Abnahmeprüfung / Abnahmetest	1269, 1270
Abschluss, DIN Phase	45
Abschluss Sitzung	1256
Abschreibungen	761
Abwehrklausel	873
Abweichungsanalyse	1023
Abwicklungserfolg	70
Abzinsung	2360
Actual Cost of/for Work Performed (ACWP)	1059
Additive Prognose	1056
Agiles Projektmanagement	1733
Aging workforce	2489
Aktionsplanung (Stakeholder)	97
Aktives Zuhören	1119, 1845
Aktivitätsorientierte Gliederung (PSP)	526
Akzeptanzmatrix	2261
Akzeptanzprojekt	39
Akzeptanztest	1272
Allgemeine Geschäftsbedingungen	871, 885
Amortisationsrechnung	800, 2360
Ampebericht	787, 1031
Analogiemethoden (Kosten und Finanzmittel)	772
Analogietechniken (Kreativität)	1667
Änderung	597
Änderungsantrag	932
Änderungsausschuss	977
Änderungsmanagement	928, 965
Änderungsprozess	931
Änderungsstatus	934
Anfang-Anfang-Beziehung (Anfangsfolge)	656
Anfang-Ende-Beziehung (Sprungfolge)	656
Anforderungen / Anforderungsarten	165, 2403
Anforderungsmanagement (Requirement Management)	165
Anforderungspriorisierung	170
Anforderungsprofil Projektleitung	341, 423
Angebotseinholung, -prüfung, -vergleich	831
Annahme	858
Annahmefrist	859
Annuitätenmethode	802, 2362
Anordnungsbeziehung (AOB)	656
Anreizsystem / Motivation	1062, 1514, 1755, 2464
Antrag (Angebot)	855
Antragsteller	314, 968

Anwendungserfolg	70
Appreciative Inquiry	2070
Arbeit	715
Arbeitsbegleitkarte	1010
Arbeitsfortschritt	725
Arbeitsgemeinschaft (ARGE)	332
Arbeitskraftunternehmer	1612
Arbeitspaketbeschreibung	529
Arbeitspaketverantwortlicher	309
Arbeitsplatzsoftware	1342
Arbeitsschutz- und Umweltrecht	2475
Arbeitsschutzämter	2485
Arbeitsschutzgesetz (ASchG)	2476
Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)	2475
Arbeitsstättenverordnung	2476
Arbeitsunfall	2486
Arbeitszufriedenheit	1521, 1532, 1639
Archetypen von Institutionen	2083
Archivierung	1254, 1090
Assessment (QM)	263
Assessment Center	2439
Assessment-Modelle (Übersicht)	284
Assoziations-Techniken	1664
Audit	263
Aufbauorganisation	2301, 2387
Aufbewahrung von Projektunterlagen	1254
Auftraggeber und Auftragnehmer	305
Auftragsklärung	1184
Auftragsprojekte	243, 2534
Aufwand	759, 1015, 2516
Aufwände einlasten	716
Aufwandsschätzung	768, 789
Aufwands-Trendanalyse (ATA)	1026
Ausführungsplan	651
Ausgaben / Auszahlungen / Aufwendungen	758, 2516
Auslastungsgrad	708, 1310
Ausschreibungen	911
Außenkonsortium	907
Autonome Projektorganisation	317
Autorität	1443
Axiome der Kommunikation	1108

B

Badewannenkurve+A143	2042
Balanced Scorecard	1714, 2366
Balkenplan / Balkendiagramm	669
Baseline	928, 961
Basisplan	1018
Basiszertifikat im Projektmanagement (GPM)	17, 2188
BATNA (Harvard-Konzept)	1823
Baustellenverordnung	2476
Bearbeitungsaufwand	713
Bedürfnispyramide (n. Maslow)	1518
Bedürfnisse	1970
Beeinflussungsmatrix	499
Befugnisse / Delegation	340
Belastung (Ressourcenplanung)	702
Belastung und Beanspruchung	1609, 2048, 2473
Belastungsabgleich	717
Belastungsdiagramm (Ressourceneinsatzplanung)	721
Belbin Teamrollen	384, 1641
Benchmarking	72, 285, 2173
Berater (B. Im Projekt)	1798, 2433
Beratung (Rollen der B.)	1789
Beratungsprozess	1806
Beratungssystem	1795
Bericht (Produktabnahmebericht)	1242
Bericht (Projektabschlussbericht)	1255

Bericht (Projektanalysebericht)	1249
Bericht (Synonym: Projektbericht)	1030
Berichterstattung (Synonym: Projektbericht- erstattung)	1028
Berichtsplan (Synonym: Berichtsbedarfsmatrix)	1156
Berichtswesen (Synonym: Projektberichtswesen)	1155
Berufsgenossenschaften und Unfallkassen	2486
Berufsgenossenschaftliche Vorschrift	2477
Beschaffung	823
Beschaffungscontrolling	847
Beschaffungsprozess	825
Besprechungen	1141
Best Practice	285, 1291, 2173
Bestätigungsschreiben	858
Best-Case- und Worst-Case-Betrachtungen	807
Bestellung	837
Betreibermodell	910, 2383
Betrieblicher Gesundheitsschutz	2471
Betriebliches Vorschlagswesen	1701
Betriebsarzt	2481
Betriebssanitäter	2482
Betroffenheitsanalyse	109
Beweislast	870, 883, 1243
Bewilligungsgremium	312
Beziehungsnetze	120
Bezugskonfiguration	961
Big Five	1638
Bilanz	2517
Bindungswille	852
Blog	1093
Bochumer Inventar Persönlichkeitsbeschreibung	406
Boston-Matrix	2120
Brainstorming	1665
Brainwriting (Methode 6-3-5)	1665
Break Even	69, 799
Breitband-Delphi	771
Budgeted Cost of/for Work Performed (BCWP)	1059
Bürgerliches Gesetzbuch	853, 881
Burnout	1616
Business Case	2346

C

Capability Maturity Model Integration (CMMI)	1321, 2166
Cash Flow	796, 2519
CEN (European Committee for Standardization)	1319
Change Management (Änderungsmanagement)	929, 978, 2246
Change Request / Change Order	934
Chief Project Officer (CPO)	2136
Claim-Management	890, 940
Close-out	1233
Coach (Führungskraft als C.)	1802
Coaching	1460, 2077
COCOMO	713, 775
Codierung (PSP)	530
Collaborative Project Management	2393
Commitment Projekt / Linie	711
Conjoint-Analyse	158, 811, 2123
Controlling	240, 567, 652, 782
Coping	1551
Cost-Center	2303
Critical Chain	687, 1367
Critical Path Method (CPM)	682

D

Datenschutz	743
Dauer	650, 716
Deckungsbeitrag	766, 1416
Definitionsphase (n. DIN)	45
Delphi-Methode	771
Deming-Zyklus	252
Demografischer Wandel	2489
Denkhüte (n. deBono)	1690
Denkstile	1138
Deskriptorenkatalog	1252, 1285
Detaillierungsgrad	672
Dienstvertrag	854
DIN (Deutsches Institut für Normung)	1303
DIN 69901 (historische Entwicklung)	1305
DIN 69901:2009	43
DIN 69901-1 bis DIN 69901-5 (Inhalte)	1309
Disability Management	2487
Discounted-Cash Flow-Methode	801
DISG	407, 2033
Disponierte Kosten („Bestell-Obligo“)	783, 1016
Diversität / Diversity	1686
Dokumentation und Information	1074
Dokumenten-Management-System	1091
Double Binds	1428
Durchsetzungsvermögen	1578
Dynamische Verfahren	801

E

Earned Value Analyse	224, 1052
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	2483
Effektivität („die richtigen Projekte durchführen“)	1753
Effizienz („ein Projekt richtig durchführen“)	1749
Effizienzabweichung	1055
Effizienzfaktor / Wirtschaftlichkeitsfaktor	1058
EFQM European Foundation for Quality Management	73, 127, 264
Einfluss-Projektorganisation	316
Einliniensystem	2302
Einnahmen	758, 2516
Einsatzmittel (Synonym: Ressource)	653, 705, 768, 1325
Eintrittswahrscheinlichkeit	195
Einwandbehandlung	1885
Einwände	1596
Einzahlungen	2516
Eisberg-Modell	1826, 1921, 2251
E-Mail-Kommunikation	1128
Emotion	1524, 1538, 1890
Empowerment	1459
Endfolge (Ende-Ende-Beziehung)	656
Engpassressource	706
Enterprise Resource Planning (ERP)	1362
Entscheidungen	1087
Entscheidungsbäume	230
Entscheidungsgremium	307, 1081, 1256
Entscheidungsmatrix	371, 1941
Entscheidungs-Netzplan (ENP)	683
Entscheidungs-Vakuum	1744
Entspannungsübungen	1627
Entwurfsüberprüfung	973
E-Procurement	869
Ereignis	653
Ereignisknoten-Netzplan (EKN)	681
Erfahrungsdatenbank	773, 1291
Erfahrungskurveneffekt	812
Erfahrungssicherung	1032, 1281
Erfolgsbeurteilung	69
Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprojekten	2254

Erfolgsfaktoren im Projekt	60
Ergebnis- und Prozessziele	141
Ergebnisorientierung (Definition)	1712
Ergebnisprotokoll	837, 1084
Ergebnisziel	141
Ersthelfer	2477, 2482
Erstmusterprüfung	830
Ertrag	2516
Erwartete Gesamtkosten (EGK)	1027
Eskalation	787, 1447
Eskalationsstufen (bei Konflikten, n. Glasl)	1959
Ethik	2095
Ethik-Kodex (GPM)	2101
European Committee for Standardization (CEN)	1319
European Foundation for Quality Management (EFQM)	2281
Evaluation	2268
Expertenschätzung / Expertenbefragung	770, 713
Externes Projekt (Auftragsprojekt)	35

F

Fachkraft für Arbeitssicherheit (SiFa)	2482
Fachprojektleiter	308
FAZ, FEZ	663
Feedback	1146, 1461
Feedback, 360-Grad	2453
Fehler und Zuverlässigkeit	2041
Fehler-Möglichk. u. Einfluss-Analyse (FMEA)	225, 259
Fehlerprotokoll	1274
Fehlerrate (Badewannenkurve)	2042
Feinnetzplan	686, 1308
Fertigsstellungswert-Analyse (Earned-Value-A.)	1052
Fertigstellungsgrad / Fortschrittsgrad	1006
Fertigstellungswert / Fortschrittswert	1007
Fertigungsfreigabetest	1271
Festpreisvertrag	796, 2554
Finanzierung (Definition)	2496
Finanzierungsarten	2501
Finanzintermediäre	2504
Finanzmarkt	2502
Finanzmittelmanagement	795
Finanzplanung	2515
Fixkosten	761
Flow-Erlebnis	1516
Flussdiagramm (Flowchart)	264
Formularvertrag	885
Forschungs- und Entwicklungsprojekt	36
Fortschrittsbericht (Synonym: Statusbericht)	1030, 1081
Fortschrittsgrad / Fertigstellungsgrad	1006
Fortschrittskontrolle (Synonym: Projektfortschrittskontrolle)	1002
Fortschrittmessung / Messtechniken	1043
Fortschrittswert / Fertigstellungswert	1007
Fortschrittswertanalyse	224, 1052
Fragetechnik (Verhandlung)	1848
Fragetechnik (zirkuläre F.)	1887
Freier Puffer / Freie Pufferzeit	667
Freigabe	49, 178, 1089
Freigabestelle	949
Führung	1457, 1741
Führung (in internat. Teams)	1486
Führung (situative F.)	1467
Führung (Ver-Führung, Motivierung)	1513
Führungsrollen	1465
Führungsstile	1463, 1472, 1488
Führungsverhalten	408
Function Point Methode	713, 776
Funktionendiagramm	2389

G

Galerie-Methode	1700
Gantt-Diagramm / Gantt-Plan	669
Garantie	902
Gefahrübergang	874
Gemeinkosten	761, 814, 1244
Gemischtorientierte Gliederung (PSP)	526
General Project Management Maturity Model (GPM3)	2281
Generalunternehmer	562, 905
Gerichtsstandsklausel	873
Gesamte Pufferzeit / Gesamtpuffer	665
Gesamtfortschrittsgrad	1049
Gesamtfortschrittswert	1049
Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	333, 907
Gesprächsführung (in Verhandlungen)	1841
Gesundheit, Sicherheit Umwelt (GSU)	2479
Gewinn- und Verlustrechnung	2517
Gewinnvergleichsrechnung	798
Gliederungsprinzipien (PSP)	525
GLOBE Studie	99
Glossar	1085
Gregorianischer Kalender	670
GRIT-Technik	1973
Grobterminplan, Feinterminplan	685
Groupthink	376
Groupware-Software	1346
Grundlast	714
Gruppendynamik	372, 376, 1109

H

Haftung	168, 333, 863, 902
Handlungskompetenz	10
Harvard-Konzept (Verhandlung)	1820
Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)	1686, 2030
Hierarchie	1431
Histogramm (QM-Werkzeug)	264
HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure)	1323
Hochleistungsteams	419
Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)	1323
House of Quality	256, 2406

I

ICB 3 - DIN 69901 Vergleich	51
Ich-Botschaften	1846
Idealog-Methodik	1693
Ideenmanagement	1739
Implizites Wissen	20
Industrieanlagenbau	905
Information und Dokumentation	1074
Initialisierungsphase nach DIN	45
Innere Team (Modell)	1113
Innovation	37, 165, 321, 356
Innovation	426, 597, 777, 1095
Innovation	1170, 1653, 1690, 1737
Interessengruppe / Interessierte Partei (Stakeholder)	81
Interkulturelle Teams (Wertschätzung)	2067
International Organization for Standardization (ISO)	1318
internationale Normen	1316
Internationale Projekte, Kick-off	1494
Internationale Projektteams	1479, 1486
internationales Recht / Kooperationen	874, 906

Interne Zinsfußmethode	802	Konfrontationstechniken	1669
Internes Projekt	35, 1195, 1961, 2535	Konsortium	333
Intuition	484	KonTRaG	237
Investition	2497	Kontrollspanne	360
Investitionsprojekt	35, 617, 1041, 2498	Konzept der zwei Welten	734
IPMA Competence Baseline (ICB)	282, 1320	KOPV-Methode	2010
IPMA Vier-Level-Zertifizierung	13, 2188, 2457	Kosten (Definition)	758
Ishikawa-Diagramm, Fishbone-Diagramm	264	Kosten- und Einsatzmittelplanung	705, 740, 778
ISO (International Organization for Standardization)	1317	Kostenabweichung	1055
ISO 10007 (Konfigurationsmanagement)	925, 1311	Kostenarten	760
ISO 21500 (Projektmanagement)	1320	Kostencontrolling	782
ISO 31000 (Risikomanagement)	1319	Kostenganglinie	781
ISO 9000 (Qualitätsmanagement)	42, 251, 1311	Kostenmanagement (strategisch)	808
Ist-Kosten	783	Kosten-Nutzen-Analysen	2349
IT-Unterstützung im Projektmanagement	1330	Kostenplan-Kennzahl	1058
J			
Job Enlargement, Job Rotation und Job Enrichment	1522	Kostenplanung	778
Job-Characteristics-Model	1531	Kostenrechnung	759
JOHARI-Fenster	1777	Kostenstellen	762
Jour Fixe	1032, 1525	Kostensummenlinie (Synonym: Plankosten-Summenkurve)	781
K			
Kalendrierung / Kalenderarten	670	Kostenträger	764
Kalkulation (Projektkosten)	765	Kosten-Trendanalyse (KTA)	1027
Kalkulationszinsfuß	2360	Kostenvergleichsrechnung	798
Kalkulatorische Zinsen / Kalkulatorische Wagniskosten	760, 761	Kreativität (Definition)	1655
Kapazität (Grund-, Brutto-K., Netto-K., freie K., -sgrenze)	714	Kreativitätstechniken	1663
Kapitalflussrechnung	2517	Krise	442
Kapitalwertmethode	801, 2362	Krisen (Indikatoren von K.)	1991
Karrierepfade im Projektmanagement	2462	Krisenbewältigung	2006
Kaufmännisches Bestätigungsschreiben	861, 871, 882	Krisenmanagement	1992
Kaufvertrag	853, 881	Kritische Kette	1387
Kennzahlen	1058, 1286	Kritischer Pfad	665, 1735
Kennzahlensysteme	1253	Kultur	99, 346, 2082
Key Performance Indicator (KPI)	1291	Kultur (n. Hofstede)	1475, 1648
Kick-off-Meeting	366, 1218, 1494	Kultur (Teamkultur)	396
Killerphrasen	1889	Kundenbefragung	1251
Klient	1796	Kundenprojekte	243, 1194, 2534
Kommunikation	1103	Kündigung	904
Kommunikation (formell / informell)	1140	L	
Kommunikation (im Team)	361	Lastenheft / Pflichtenheft	146, 172, 592
Kommunikation (mit Stakeholdern)	1129	Laterales Denken / laterale Führung	1690, 1818
Kommunikation (Mittel-Adressaten-Matrix)	1221	Lebenszykluskosten	808
Kommunikation (Modell der gewaltfreien K.)	1975	Lebenszyklusmodelle	626
Kommunikation (Phasen der K.)	2079	Leistungs- und Prämiensystem (Personal)	2464
Kommunikationskiller	1889	Leistungsbeurteilung (Personal)	2450
Kommunikationsmanagement	1151	Leistungsbewertung (Projekt)	1040
Kommunikationsmatrix	2393	Leistungsmotivation	1517
Kommunikationsmedien	1491	Leistungsplanung (Projekt)	1040
Kommunikationsplattformen	1335	Leistungsstörung und Rechtsfolgen	901
Kompetenz	8, 402, 2435	Leistungsumfang (Projekt)	586
Komplexität	39	Leistungsverzeichnis	146, 686, 1006, 1041
Konfigurations- und Änderungsmanagement	921	Leitung (Verlässlichkeit von L.)	2028
Konfigurationsausschuss	977	Leitungsspanne	360
Konfigurationsmanagement (Software)	985	Lenkungsausschuss	307
Konflikt	442, 1920	Lernende Organisation	2086, 2313
Konflikteskalation	1924	Lessons Learned	472, 1032
Konfliktfähigkeit	1944	Lieferantenbewertung	845
Konfliktlösung (Kooperative K.)	1933	Lieferantensuche, -analyse, -audit, -selbstauskunft	827
Konfliktlösungsstrategien	1924	Liefergegenstand	598
Konfliktmanagement (Definition)	1919	Lieferverpflichtung, -verzug	857, 862
Konfliktprävention	1942, 1978	Life Cycle Cost	808
Konfliktsymptome, -typen	1927, 1929	Lineare Prognose	1056
		Linien-Diagramm (Synonym: Zeit-Wege-Diagramm)	687
		Linien-Organisation	321, 2299
		Liquiditätssicherung	2499

M

Machbarkeitsanalyse (-studie)	49, 146, 586
Macht (Definition)	1426
Machtmotiv (personalisiertes, sozialisiertes M.)	1513
Mafiamethoden	1743
Magische Dreieck	57, 141, 1001
Management by Programms	2182
Management by Projects	2321
Management of Change (Veränderungsmanagement)	2246
Managementsystem (Integriertes M.)	2488
Manipulation	1514
Manueller Papiercomputer	497, 1673
Mapping-Techniken	1673
Marketing	99, 110, 1221
Maske 23	1212
Maslow'sche Bedürfnispyramide	1518
Maßnahmenplan	470
Matrix-Organisation	2303
Matrix-Projektorganisation	318
Maturity Model (Synonym: Reifegradmodell)	284, 2164, 2281
Maximaler Zeitabstand	657
Mediation	1936, 1962
Mehrdimensionale Projektstrukturpläne	542
Mehrprojekt-Controlling	1065
Mehrprojekt-Kosten	766
Mehrprojekt-Ressourcen	720
Mehrprojekt-Software	1338
Meilenstein	620, 686
Meilenstein-Kostendiagramm	785
Meilenstein-Netzplantechnik	686
Meilenstein-Trendanalyse (MTA)	1025
Mengen-Proportionalität	1047
Menschenbild	1509
Mensch-Maschine-System	2044
Mentale Modelle	1551, 1564, 2082
Mentoring	2459
Metadaten	1087
Meta-Matrix-Model	130
Metaplantechnik	365, 1144, 1674
Methode 6-3-5	1665
Methoden der Problemlösung	492
Metra-Potential-Methode (MPM)	654
Mind Mapping	192, 1673
Minderung	904
Minimaler Zeitabstand	657
Mitarbeiterbefragung	1258
Mitwirkungspflicht	909
Mobbing	1926
Moderationsmethode, -technik	365, 1144, 1674
Modified Angoff	19
Monitoring (Stakeholder)	103, 133
Moral	2094
Morphologische Matrix/Morphologischer Kasten	1672
Motivation	1062, 1514, 1755, 2464
Moving Targets	70
Multidimensionale Skalierung	157
Multiple-Choice-Test	19
Multiprojektmanagement	2210
Myers Briggs Type Indicator (MBTI)	402, 2031

N

Nachfolger, Vorgänger	655
Nachforderungsmanagement	890
Nachrichtenquadrat	1110
Netzplantechnik (Grundbegriffe)	653
Netzplanverdichtung	685

Netzwerk	2390
Netzwerkanalyse	120
Neurolinguistische Programmieren (NLP)	1108, 1780, 1879
Nominal Group Technique	1674
Norm (Definition)	1301
Normalfolge (Ende-Anfang-Beziehung)	656
Not-invented-here-Syndrom	377
Nutzwertanalyse	147, 468, 2126

O

Objektorientierte Gliederung (PSP)	526
Offenheit	1639
Office of Government Commerce (OGC)	14, 2281
Open Space	2293
Operationalisierung	149
OPM3	286
Organisationsentwicklung	2263
Organisationsprojekt	36, 226, 324, 617
Osborn-Checkliste	1671
out of company / out of competitor	811
out of scope	168

P

Paarweiser Vergleich	461
Pacing	1879
Parametrische Methoden / P. Schätzsysteme	713, 775
Pareto-Diagramm	264, 459
Parkinson's Law	1389
Partizipation	2332
PDCA-Zyklus (Deming-Zyklus)	252
Performanz	9
Personalauswahl	2438
Personalbedarfsplanung / -beschaffung	2422, 2426
Personalbeurteilung	2449
Personalentwicklung	2455
Personalfreisetzung	2442
Personalkosten	760
Personalmanagement	2420
Persönlichkeitsmodelle	401
Persönlichkeitstheorien (naive P.)	1511
PERT Program Evaluation and Review Technique	681
Pert-Verfahren mit Risikozuschlägen	219
Pflichtenheft / Lastenheft	146, 172, 592
Pflichtverletzung	901
Phase 0	637
Phasenabgrenzung	621
Phasenmodell	44, 633, 2379
Phasenorientierte Gliederung (PSP)	526
Phasenübergänge	621
Physische Belastungen	1609, 2048, 2473
Pilotprojekt in Organisationsprojekten	2267
Pilottest	1272
Pionierprojekt	39
Planabweichungen	1055, 1249
Plan-Do-Check-Act-Zyklus	252
Plankosten	782
Planung, DIN Phase	45
Planungsrevision (Synonym: Projektplanrevision)	1018
PMBOK Guide	281, 1320
PMI Project Management Institute	14, 281, 1320, 2281
Pönale	2028, 188
Portal	2238
Portfolio	siehe Projektportfolio
Präsentation	1121
Preisstrukturanalyse	834
PRICE-Aufwandsschätzmodell	776
PRINCE 2	14, 2281

Problem / Aufgabe (Definition)	437	Projektlandschaften	299, 608, 1728, 2366
Problemarten	440	Projektlebensweg	590, 2342
Problemauslöser, typische	457	Projektleitbild, Charta	1229
Problembeschreibung	454	Projektleiter, Projektleitung	308, 421, 1718
Problemindikatoren	486	Projektlernen	1247, 2431
Problemlösungs-Prozess	449	Projektlogistik	831
Problemnetz	462	Projektlogo	1064, 1222
Problemursachen im Projekt	501	Projektmanagement (Definition)	31
Procurement	823	Projektmanagement (Einführung von PM)	2263
Produkt	2376	Projektmanagement-Audits	263, 1306
Produktabnahme	1238	Projektmanagement-Büro	311, 2306
Produktabnahmebericht	1242	Projektmanagement-Erfolg (Definition)	59
Produkthaftung	168, 924, 1075	Projektmanagement-Handbuch	2271
Produktlebensweg, -zyklus	2343, 2379	Projektmanagement-Karriere	2462
Produktmanagement	2380	Projektmanagement-Kompetenzen	10, 2439
Produktmodell / Produktstruktur	958	Projektmanagement-Phasen (DIN 69901)	45
Produkt-Prozesse und PM-Prozesse	920	Projektmanagement-Software	1336, 2269
Produktübergabe / Produktübernahme	1239, 1241	Projektmarketing	1221
Profit-Center	2303	Projektmarketing (Stakeholder)	99, 112
Prognosen und Trends	1024, 1056	Projektmitarbeiter	310
Prognoseverfahren (Finanzierung)	2525	Projektnachkalkulation, -bewertung	1243, 1247
Programm (Definition)	2116	Projektobjekte	552
Programmmanagement	2184	Projektorganigramm	344
Programmmanager (Rollenbeschreibung)	312, 2190	Projektorganisation	297
Project Excellence Modell	86, 264, 287	Projektorientierte Organisationen	320, 2159
Project Management Maturity Model (n. Kerzner)	2172, 2284	Projektorientierung	2143
Project Management Office	311, 2307	Projektpersonal (Auswahl und Freisetzung)	2438, 2442
Projectcontroller	311	Projektphasen	615, 338
Projekt (Definition, Merkmale)	30, 2208, 2148	Projektplan	49
Projekt (Priorisierung von P.)	2228	Projekt-Planungs-Zyklus	1717
Projekt-, Portfolio- u. Programm-Management, Einführung v.	2243	Projektportfolio	1069, 2209, 2129
Projektabbruch	306, 620, 1081	Projektportfolio -Controlling	1065
Projektabschluss	1233	Projektportfolio-Management	1209, 2211
Projektabschlussbericht	1255	Projektportfolio-Management (Software)	1341
Projektabschlussstizung	1256	Projektportfolio-Management, Roadmap	738
Projekttakte	2274	Projektportfolio-Management-Roadmap	738
Projektanalysebericht	1249	Projektportfolio-Manager	312
Projektantrag	1189	Projektportfolio-Planung	2215
Projektarten	34, 1734, 1170	Projektportfolio-Wissensmanagement	2235
Projektauflösung	1254	Projektpuffer	1395
Projektauftrag	595, 1190	Projektreview	1012
Projektbericht	1030	Projektsponsor	314
Projektbudget	755, 780	Projektstart	1163
Projektbüro	2432	Projektstart (Business Case)	2346
Projekt-Cockpit	1229	Projektstart-Workshop	1218
Projektcontrolling	652, 1002	Projektstatusbericht	1030, 1081
Projektdeckungsrechnung	803	Projektstatusermittlung	1004
Projektdefinition	1186	Projektsteckbrief	595
Projektdokumente	1079	Projektsteuerung	1028, 1060
Projekterfahrungsbericht	17, 1252	Projektstrukturplan (Baumhierarchie)	512, 542
Projekterfahrungsdatenbank	1253	Projektstrukturplan (Tabelle / Relation)	540
Projekterfolg (Definition)	58	Projektteam	262, 351
Projekterfolgsrechnung	766	Projektteams (internationale P.)	1479
Projektevaluation	1211	Projektumfeldfaktoren	88
Projektfinanzierung	2505	Projektvergleichstechnik	1754
Projektfortfolio-Organisation	298	Projektvertrag	599, 882, 1195, 1948
Projektfortschritt	1005	Projektvorbereitung	1175
Projektfortschritt (im Critical-Chain-PM)	1394	Projektwirtschaft	1039, 2213
Projektgegenstand	2376	Projektwirtschaftlichkeit	1246
Projektgesellschaften	331	Projektziel (Definition)	139
Projekthandbuch	2274	Projektzielgrößen („Magische Dreieck“)	57, 141
Projekthinhalt/-gegenstand	584	Protokoll	1084
Projektinseln	336	Prototyping	591
Projektkaufmann	311	Prozentsatzmethode	774
Projektkontext	1774	Prozessberatung (n. Schein)	1801
Projektkrise	1988	Prozesse (Projektmanagement / Produkt)	920
Projektkultur	397, 1979, 2308, 2367	Prozesshaus, Prozessgruppe (DIN 69901)	43, 45, 2386
		Prozesskostenrechnung	814
		Prozessmanagement	2323

Systemintegration und -verifikation	2411	Vertragsmanagement	890
Systems Engineering	2381	Vertragsstrafen (Critical-Chain-PM)	1405
Szenario-Technik	71, 807, 1776, 2012	Vertrauen	1492, 1514, 2027
T			
Target Costing	810	Verzug (Voraussetzungen)	904
Taxonomie	23	Vier-Ohren-Modell (n. Schulz v. Thun)	1110
Teachware	1342	Virtuelle Projektorganisation	335
Team Management System (TMS)	416	Virtuelle Projekträume	1093
Teamarbeit	351	Virtuelle Projektteams (Kommunikation in)	1148
Teamdiagnose	414	Virtuelle Teams	410
Teamentwicklung (Phasen der)	372	V-Modell XT	2399
Teamerfolg	427	VOB und VOL	1322
Teamfähigkeit	359	Vollkosten	761
Teamklima-Inventar	425	Vorbehalt	874, 883
Teammeetings	363	Vorgang	653
Teamplattformen	1335	Vorgänger, Vorgangsdauer	655
Teamprozesse	381	Vorgangsknoten-Netzplantechnik (VKN)	654
Teamrollen (Belbin)	384, 1641	Vorgangspfeil-Netzplan (VPN)	682
Teamtypen	360	Vorgangssammelliste/ Vorgangsliste	674
Technologie	2377	Vorgehensmodell	33, 174, 634
Teilaufgabe	514	Vorgehensziel	141
Teilnetztechnik	683	Vorleistung	903
Teilprojekt	524, 608, 735, 1230	Vorprojekt	1192, 1745
Teilprojektleiter	341	Vorwärtsrechnung (Netzplan)	663
Teilvorgänge	686	Vorziehzeit	660
Terminplan	645, 685	W	
Theorie der Engpässe	1371	Wahrscheinlichkeit (Risiko)	221
Theorie X, Theorie Y (n. McGregor)	1510	Walt-Disney-Strategie	1692
Theory of Constraints	1371	Wareneingangskontrolle	863
THERP-Verfahren	2052	Wartezeit	660
Thomas-Theorem	1512	Wasserfallmodell	166, 175
Tit-for-Tat	1875	Weisungsbefugnis	303, 1745, 1817, 2301
TOP-Prinzip	2472	Werkvertrag	853, 881, 887
Total Quality Management (TQM)	264	Wertanalyse-Arbeitsplan (nach VDI)	2411
Traceability (Rückverfolgbarkeit)	175, 933	Werte	2060
Träges Wissen	20	Wert-Erwartungs-Theorie	1516
Trendanalysen	1025	Werteverlauf-Diagramm (Run Chart)	264
TRIZ	1688	Wertschätzung	2060
U			
Übergabeprotokoll / Übernahmeprotokoll	1239, 1241	Widerstände (Verhandlung)	1895
Umweltschutzbeauftragter	2483	Widerstände (W. in Veränderungsprojekten)	2247
UN-Kaufrecht	875	Wiedereingliederungsmanagement	
Unternehmenskultur	2308, 2328	(Disability Man.)	2487
Unternehmensstrategie	2299	Wiki	1093
Ursache-Wirkungs-Diagramm(n.Ishikawa)	264,492,1698	Willenserklärung	856, 860, 883
V			
Variable Kosten	761, 1416	Win-Win	1833
Veränderungsanalyse	2331	Wirtschaftlichkeitsanalyse	1246
Veränderungsmanagement /		Wirtschaftlichkeitsrechnung	797, 2350
Management of Change	2246, 2310	Wissensarten (aktiv, passiv etc.)	18
Veränderungsprojekte	2253	Wissensgebiete (in der Stammorganisation)	2335
Verantwortlichkeitsmatrix, -matrizen	342	Wissensmanagement	1075, 1340, 2235
Verbale, nonverbale Ebene	1871	Workflow-System	1092
Verbindlichkeiten	758	Work-Life-Balance	1611
Verdingungsordnung für Leistungen (VOL)	1322	X-Z	
Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen		Yerkes-Dodson-Gesetz	1538
(VOB)	1322	Zeitabstände (MINZ, MAXZ)	657
Verhandlung (Vorbereitung)	1864	Zeit-Management	1686, 1716
Verhandlungsführung	836, 1814	Zeitplan-Kennzahl	1058
Verhandlungssituationen im Projekt	1817	Zeit-Propportionalität	1047
Verjährung	888	Zeit-Wege-Diagramm (Synonym: Linien-Diagramm)	687
Verlässlichkeit	2019	Zentralisierungsgrad (Ressourcenplanung)	739
Vertragsbeendigung	889	Zertifizierung	14
Vertragsfreiheit	856	Ziel (Projektziel)	139
		Zielbeziehungen / Zielverträglichkeit	153
		Zieldefinition	1781
		Zielfunktionen	140
		Zielgewichtung / Zielpräferenzbildung	157
		Zielhierarchie	144

Zielkonkurrenz u. Zielpriorität	142
Zielvereinbarungen	1461
Zirkuläre Frage	1887
Zwang	1432
Zwei-Faktoren-Theorie (n. Herzberg)	1521
Zwei-Spalten-Methode	2080

Autorenprofile

Dr. Martina Albrecht

Dr. phil., Geschäftsführerin der a@m Advisory GmbH in Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Etablierung von PM in Unternehmen, PM-Audits, Prüfen in Projekten / Prüfen von PM in Unternehmen aus Sicht der Internen Revision. Umfangreiche Erfahrungen aus der Leitung von Programmen, Projekten und des zentralen PM in Unternehmen der IT-Branche. Mitglied des Vorstandes der GPM, zuständig für Regionen. Assessorin der PM Zert für Personenzertifizierung nach den Standards der IPMA. Zertifizierte Senior Projektmanagerin IPMA (Level B). Lehraufträge im Rahmen der Bachelor- und MBA-Ausbildung an Fachhochschulen. Geschäftsführerin der ask@co Sprachendienst GmbH in Berlin, Schwerpunkt: Strategie und Prozesse. Aufbau und Leitung eines Dienstleistungsunternehmens zur Gewährleistung von Dolmetscher- und Übersetzungsdienstleistungen. Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin Thema: Fachsprache Wirtschaft/Russisch. Studium der Russischen Sprache und Literatur an der Staatlichen Universität Kasan / UdSSR mit dem Abschluß Diplom-Russistin.

☰ **Artikel:**
2.09 Effizienz (Efficiency)

▶ **Anschrift:**
a@m Advisory GmbH
Friedrichstraße 95 POB 63, 10117 Berlin
E-Mail: office@advisory-gmbh.de



Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein

Dr. rer. pol., Dipl.-Inform. Univ. Karlsruhe, Gründerin und Inhaberin der Informatik-Beratung Bartsch-Beuerlein. Spezialgebiet Projekt- und Qualitätsmanagement im ITC-Umfeld. Leitung und Durchführung zahlreicher nationaler und internationaler Projekte bei Unternehmen wie BT, Commerzbank, Credit Suisse, Denic, Deutsche Telekom, Hewlett-Packard, Roche, Telekurs und Uunet/Worldcom. Betreuung mehrerer Lehrprojekte am IPMI Institut für Projektmanagement und Innovation der Universität Bremen. Lehraufträge an der IHK und mehreren Universitäten, derzeit an der Universität Bamberg. Autorin und Co-Autorin zahlreicher Fach-Publikationen, darunter 4 Fachbücher. Nach IPMA zertifizierter Senior Project Manager sowie nach PMI zertifizierter Project Management Professional PMP. Seit 1999 GPM/PM-ZERT-Assessorin für Zertifizierung der Projektmanager in Deutschland nach dem IPMA-Modell.

☰ **Artikel:**
1.05 Qualitätsmanagement (Quality)

▶ **Anschrift:**
Informatik-Beratung Bartsch-Beuerlein
Hinterer Bach 5, 96049 Bamberg
E-Mail: sbb@beuerlein.de



Dr. Daniel T. Baumann

Dr.-Ing. Agr., MAS PM, IPMA Level A & B, Geschäftsführender Gesellschafter der Management by Projects GmbH. Beratung, Coaching und Training im Projekt- und Multiprojektmanagement. Geschäftsführer und Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement (spm) und des Vereins zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM) sowie weitere leitende Funktionen in Projektmanagement Fachorganisationen. Dozent für Projektmanagement an der Zürcher Hochschule für Wirtschaft und der Universität Klagenfurt. Certified Projects Director (IPMA Level A), Certified Senior Project Manager (IPMA Level B) und Masters of Advanced Studies Project Management. Projektleitungen in grossen internationalen Forschungsprojekten. Autor zahlreicher Publikationen in Deutsch und Englisch und Mitverfasser der Swiss National Competence Baseline.

☰ **Artikel:**
3.03 Portfolioorientierung (Portfolio orientation)

▶ **Anschrift:**
Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm)
Flughofstrasse 50, CH-8152 Glattbrugg
E-Mail: daniel.baumann@spm.ch





Dr. Frank D. Behrend

Dr. Dipl.-Ing., MBA, Partner bei Luther & Partner Managementberater. Diplom-Ingenieur der Luft- und Raumfahrttechnik. Berufsbegleitendes Wirtschaftsstudium in den Niederlanden sowie Promotion in Australien im Bereich „Informations-/Wissensmanagement in verteilte Projekten“. Mehr als 18 Jahre Erfahrung im In- und Ausland als Berater, Coach und Interim-Manager mit den Schwerpunkten Veränderungsmanagement im Kontext M&A bzw. Outsourcing, Restrukturierung und Reorganisation sowie Wissens- und Projektmanagement. Praxiserprobtes Know-how bzgl. der Analyse und Optimierung von Organisationen und Netzwerken mittels Organisational Network Analysis (ONA). Langjähriger EFQM/GPM Assessor und Gutachter in Business-Plan Wettbewerben. Regelmäßige Veröffentlichungen in der internationalen Fachpresse.



Artikel:

1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien (Interested parties)



Anschrift:

Luther & Partner Managementberater
Im Mediapark 8, 50670 Köln
E-Mail: behrend@lutherpartner.de



Frank Berge

Dipl.-Ing., erlernte nach dem Abitur in einem Handwerksbetrieb den Beruf des Elektromaschinenbauers. Danach studierte er Allgemeine Elektrotechnik an der Fachhochschule Osnabrück (Schwerpunkt und Diplom-Thema Mess- und Regelungstechnik) und an der Technischen Universität Hamburg Harburg. Bei der Firma Siemens leitete er 2 Jahre lang Projekte im Antennenbau. Durch einen internen Wechsel war er als Teilprojektleiter für die Fahrleitungs- und Beleuchtungsanlage des Siemens Prüfcenters Wegberg - Wildenrath zuständig. Nachfolgend als Projekt- und Projektportfoliomanager verantwortlich für die Planung, Projektierung und Abwicklung von Oberleitungsanlagen in Nord und Westdeutschland. Seit 2006 Programm- und Portfoliomanager bei der SPL-Powerlines GmbH & C. KG auch zuständig für Fahrleitungsanlagen im europäischen Ausland. In der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement GPM ist er „Zertifizierter Projektdirektor“ (Level A) und Assessor für die Personenzertifizierung nach IPMA.



Artikel:

3.01 Projektorientierung (Project orientation)

3.02 Programmorientierung (Programme orientation)



Anschrift:

SPL Powerlines Germany GmbH & Co. KG
Hans-Böckler-Straße 42-44, 30851 Langenhagen
E-Mail: F.Berge@gpm-ipma.de



Dr. med. Andreas Bosbach

geboren 1962 in Bensberg bei Köln, ist Facharzt für Arbeitsmedizin und Innere Medizin mit Zusatzbezeichnungen in Sportmedizin, Chirotherapie, Notfallmedizin und Ernährungsmedizin. Im Jahr 2006 schloss er die Ausbildung zum Wiedereingliederungsmanager für chronisch erkrankte Beschäftigte (Certified Disability Management Professional) erfolgreich ab. Nach dem Studium der Pharmazie und Humanmedizin an den Universitäten Bonn und Berlin (FU), absolvierte er von 1992 bis 1999 zunächst eine Weiterbildung zum Facharzt für Innere Medizin in Bochum, der sich 1999 bis 2001 eine zweite Weiterbildung zum Facharzt für Arbeitsmedizin bei der DaimlerChrysler AG in Bremen anschloss, wo er bis 2007 tätig war. Arbeitsschwerpunkte dort waren das betriebliche Gesundheitsmanagement, die betriebliche Gesundheitsförderung und das Gefahrstoffmanagement mit dem Aufbau eines Integrierten Managementsystems. Seit 2007 ist er freiberuflich tätig als niedergelassener Internist und Arbeitsmediziner.



Artikel:

3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Health, security, safety & environment)



Anschrift:

Dr. Andreas Bosbach
Albert Bischof Str. 58, 28357 Bremen
E-Mail: abosbach@aol.com

Dr. med. Rita Bosbach

Jahrgang 1966, hat in Würzburg und Marburg Humanmedizin studiert. Nach dem Studium folgten mehrere Jahre klinische Tätigkeit in der Neurochirurgie an der Philipps-Universität Marburg, sowie Innere Medizin in Bochum. Durch die Geburt ihrer 3 Kinder wurde die berufliche Tätigkeit zunächst unterbrochen. Nach dieser Zeit erfolgte die Weiterbildung als Fachärztin für Allgemeinmedizin, sowie die Zusatzbezeichnung für Naturheilkunde. Seit 2001 ist sie Mitglied im Prüfungsausschuss für medizinische Fachangestellte an der Ärztekammer Bremen. Nach Niederlassung in einer hausärztlichen Gemeinschaftspraxis in Bremen ist sie mittlerweile, zusammen mit ihrem Mann Dr. Andreas Bosbach, niedergelassen in einer hausärztlichen Praxis in Westfalen mit arbeitsmedizinischem Spektrum.

- ☰ **Artikel:**
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Health, security, safety & environment)
- ▶ **Anschrift:**
Dr. Rita Bosbach
Albert Bischof Str. 58, 28357 Bremen
E-Mail: abosbach@aol.com



Michael Buchert

Dipl.-Ing. (FH) Michael Buchert ist Geschäftsführender Gesellschafter der projektpartner management gmbh in Mannheim. Nach seinem Maschinenbaustudium in Darmstadt war er für die Ingenieurgesellschaft Lahmeyer International GmbH und für die MWS Bauprojektsteuerung GmbH als Projektsteuerer für große und komplexe Bau- und Investitionsprojekte tätig. Er ist seit 1996 zertifizierter Projektmanagementfachmann RKW/GPM und Geprüfter Projektmanager GPM. Seit 2001 ist er zertifizierter und lizenziertes PM-Trainer GPM IPMA für alle Level (A+B+C+D) und hat bisher über 1000 Teilnehmer im Projektmanagement geschult. In den Jahren 2004 und 2005 wurde er zum Best-in-Class Trainer der GPM/PM-Zert ausgezeichnet. Er übernahm Aufgaben als Projektleiter, Projektsteuerer und Berater in Großprojekten der Industrie und der öffentlichen Hand in den Bereichen Bau, Anlagenbau, Chemische Industrie, Automotive, Eisenbahn- und Straßenbau, Automatisierungstechnik, Dienstleistungen, Telekommunikation, IT-Netzwerke sowie bei Softwareentwicklungsprojekten.

- ☰ **Artikel:**
2.03 Selbststeuerung (Self-control)
- ▶ **Anschrift:**
projektpartner management gmbh
Friedrich-König-Str. 3-5, 68167 Mannheim
E-mail mbuchert@projektpartner.de



Joachim Büttner

Geschäftsführender Gesellschafter der Resultance GmbH in Lauf bei Nürnberg. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft war er mehrere Jahre angestellt in der IT-Unternehmensberatung tätig. Seit 1994 selbstständig als Trainer und Berater. Gründer und Geschäftsführer mehrerer Unternehmen, die sich hauptsächlich mit Themen rund um das Projektmanagement beschäftigen. Umfangreiche Reise- und Lehrtätigkeiten in über 29 Ländern, insbesondere im asiatischen Raum. Tätigkeit als Coach von internationalen Großprojekten der IT und des Anlagenbaus. PM-Award-Assessor und seit Jahren GPM-Benchmark-Trainer.

- ☰ **Artikel:**
2.06 Offenheit (Openness)
- ▶ **Anschrift:**
Resultance GmbH
Bugstraße 1, D-91207 Lauf
E-Mail: joachim.buettner@resultance.de





Manfred H. Burghardt

Dipl.-Ing., Dipl.-Ing., Studium der Nachrichtentechnik in Hamburg sowie Studium der Kybernetik und Datenverarbeitung an der TU München. Begann seine Laufbahn in einer Grundlagenforschungsabteilung der Siemens AG für Künstliche Intelligenz und der Entwicklung von kontextsensitiven Informationssystemen. Während der Olympischen Spiele in München 1972 Projektleiter für das Informations- und Auskunftssystem GOLYM. Anschließend Leitung mehrerer Projekte auf dem Gebiet der Entwicklung von Informations- und Datenbanksystemen sowie von SW-Entwicklungsverfahren. OA-Abteilungsleiter mit Schwerpunkt der Betreuung von SW-Verfahren für die HW-Entwicklung sowie der Entwicklung von PM-Verfahren. Vorsitzender des Fachkollegiums Projektmanagement der Siemens AG mit der Aufgabe, Methoden und Verfahren des Projektmanagements in allen Unternehmensbereichen einzuführen und zu fördern. Publikationen über Software-Entwicklung, Autor des Standardwerks Projektmanagement im Entwicklungsbereich sowie des Buches Einführung in das Projektmanagement. Zuletzt Abteilungsleiter für die Entwicklung von Projektcontrolling- und Kostenüberwachungsverfahren.

☰ **Artikel:**
1.20 Projektabschluss (Close-out)

▶ **Anschrift:**
Manfred Burghardt
Tannenstraße 4, 82205 Gilching
E-Mail: burghardt.manfred@t-online.de

Prof. Dr. Christian Decker



Professor für Außenwirtschaft & Internationales Management mit den Schwerpunkten Internationale Finanzierung, Außenhandel und Globale Logistik an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Vor seiner Berufung war er 13 Jahre im Bereich der strukturierten Finanzierungen tätig, davon 10 Jahre im Corporate & Investment Banking einer deutschen Großbank. Seine Tätigkeits- und Interessenschwerpunkte liegen im Bereich der Projekt-, Objekt- und Akquisitionsfinanzierung, der kapitalmarktbasierenden Finanzierungsplattformen und vertriebsbasierten Geschäftsmodelle sowie methodischer Fragen im Zusammenhang mit Finanzierungstransaktionen, Projektkonzepten und Unternehmensstrategien.

☰ **Artikel:**
3.10 Finanzierung (Finance)

▶ **Anschrift:**
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg)
Fakultät Wirtschaft & Soziales, Department Wirtschaft
Professor für Außenwirtschaft/Internationales Management
Berliner Tor 5, 20099 Hamburg
E-Mail: christian.decker@haw-hamburg.de

Stefan Derwort



Dipl. Volkswirt, Zertifiziert als Projektmanagement Trainer seit 1993. Software Entwicklung, Systemberater, Projektleiter bei der Bull AG in Frankfurt und Köln. Seit 1986 Seminare und Workshops im Bereich Software-Engineering, System-Analyse, System-Entwicklung und Projektmanagement. Projektleiter in Organisations- und Personal- Entwicklungs-Projekten. Seit 1994 selbständig – Projektforum Freiburg in einem Team von 3 Trainern und Backoffice in Freiburg. Durchführung und Leitung von Seminaren und Workshops, Projektbegleitung und Unterstützung, Entwicklung von PM-Systemen. Training-Entwicklungs-Methodik und performance analysis CRI (Criterion Referenced Instruction) NLP Practitioner, Projektmanagement Fachmann (GPM), zertifizierter und autorisierter Projektmanagement Fachmann Trainer, Project Management Professional PMP (PMI), Qualifizierung, Zertifizierung und Lizenzierung zum Projektmanagement-Trainer Englisch PM-E (GPM), Qualifizierung, Zertifizierung und Lizenzierung zum Projektmanagement-Trainer (GPM) Level D-A

☰ **Artikel:**
2.02 Motivation und Engagement (Engagement & motivation)

▶ **Anschrift:**
Projektforum Freiburg
Dorfgraben 21, 79112 Freiburg
E-Mail: Stefan.Derwort@projektforum.com

Dr. Florian Dörrenberg

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, Erfahrungen als Projektmanager und Projektleiter von Infrastruktur-, Organisationsentwicklungs- und Forschungsprojekten. Über 13 Jahre tätig als Dozent und Trainer, viele Jahre zertifizierter und lizenziertes PM-Trainer der GPM. Tätig für unterschiedliche Unternehmungen und Organisationen. Geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungsunternehmens mit Tätigkeitsschwerpunkt im internationalen Projektmanagement. Zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA Level B). Langjähriger Lehrbeauftragter zum internationalen Projektmanagement im In- und Ausland. Autor zahlreicher Publikationen zum Projektmanagement. Deutscher Repräsentant (Substitute) im Council der IPMA, Mitglied des Kuratoriums der GPM e.V., Assessor der PM-ZERT.



Artikel:

- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Scope & deliverables)
- 1.18 Kommunikation (Communication)



Anschrift:

CONFIDES GmbH
Achterfeld 4, D-27432 Bremervörde
E-Mail: doerrenberg@confides.de



William R. Duncan

Vorsitzender von Project Management Partners, einer Projektmanagement-Beratungsfirma mit Sitz in Lexington, Massachusetts. Vorsitzender der PMCert, der Zertifikationsstelle der Amerikanischen Gesellschaft zur Förderung von Projektmanagement (asapm). Die asapm ist Mitglied der IPMA International Project Management Association. Ehemaliger Direktor für Richtlinien der asapm als auch der PMI. Absolvent der Brown University 1970, anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Boston University und Northeastern University. Mehr als dreißig Jahre Erfahrung in Management und Beratung, davon fünf mit einer international tätigen Beratungsfirma. Gründungsautor des „Guide to the Project Management Body of Knowledge“, der bis dato mit einer Auflage von über 2 Millionen das meistverbreitete PM-Fachbuch der Welt ist. Sein Prozessmodell des Projektmanagement diente als Vorlage für die Strukturierung der ISO 10006, „Guidelines for quality in project management“. Autor von über vierzig Publikationen und bekannter Redner auf vielen Konferenzen von asapm, IPMA, PMI, AIPM, FOSTAS und anderen.



Artikel:

- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Scope & deliverables)



Anschrift:

114 Waltham Street, Suite 14
Lexington, 02421 USA
E-Mail: wrd@pmpartners.com



Thomas Eberhard

Diplom-Kaufmann (FH), Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), Jahrgang 1965, hat nach kaufmännischer Berufsausbildung und Fachhochschulstudium der Betriebswirtschaftlehre und zum Wirtschaftsingenieur (FH) in Berlin und Sheffield (UK) sein Berufsleben als SAP-Berater gestartet. Nach Stationen im SAP-Konzern, bei IBM Global Services, der CSC Ploenzke AG und Capgemini, arbeitet er heute im Pre-Sales und Projektmanagement bei Hewlett-Packard Consulting & Integration. Herr Eberhard ist zertifiziert nach IPMA, PMI, ITIL und PRINCE2 und seit Jahren bei der IPMA als nationaler und internationaler Assessor für den Project Excellence Award tätig. Seit 14 Jahren arbeitet er in Beratungsunternehmen projektorientiert und verantwortet Kundenprojekte nach Aufwand und zum Festpreis im In- und Ausland. Herr Eberhard lebt mit seiner Familie bei München.



Artikel:

- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele (Project requirements & objectives)



Anschrift:

Hewlett-Packard GmbH
Einsteinring 30, D-85609 Dornach bei München
E-Mail: thomas.eberhard@hp.com





Dr. Sonja Ellmann

Dipl.-Ök., M.A. Mitarbeiterin der Siemens AG in der Stabstelle Projektmanagement im Sektor Industry, Division Mobility. Studium der Wirtschaftswissenschaft an den Universitäten Bremen, New School University, New York und University of Cambridge, UK. Promotion am Institut für Projektmanagement und Innovation in Bremen zum Thema sozioökonomische Vernetzung in Projekten. Empirische Untersuchung zur Optimierung der Projektarbeit mittels Organisational Network Analysis (ONA). Assessorin und Trainerin für den internationalen Project Excellence Award. Regelmäßige Vorträge auf Konferenzen und Veröffentlichungen in der internationalen Fachpresse.

- ☰ **Artikel:**
1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien (Interested parties)
- ▶ **Anschrift:**
Siemens AG, I MO AC PM
Werner-von-Siemens-Str. 67, 91052 Erlangen
E-Mail: sonja.ellmann@siemens.com



Prof. Dr. Birgit Ester

Professorin an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft. Sie vertritt dort die Fachgebiete Einkauf/Beschaffung und Logistik und ist Leiterin des Masterstudienganges International Management. Zuvor war Sie in unterschiedlichen Branchen tätig: sie leitete das Supply Chain Management bei dm drogeriemarkt GmbH + Co. KG, war im Inhouse-Consulting bei der MAN-Roland AG und leitete dort das Einkaufscontrolling und arbeitete bei Boehringer Mannheim in der Logistikplanung. Frau Ester hat Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim studiert und als wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fachgebiets Unternehmensführung an der TU Darmstadt zum Thema Benchmarking in der Ersatzteilwirtschaft promoviert. Frau Ester ist Vorstandsmitglied einer Regionalgruppe des BME Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik.

- ☰ **Artikel:**
1.14a Beschaffungsprozess (Procurement)
- ▶ **Anschrift:**
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Moltkestrasse 30, 76133 Karlsruhe
E-Mail: birgit.ester@hs-karlsruhe.de



Peter Felske

1958 geboren am Bodensee, aufgewachsen in Köln. Technische Ausbildung zum Kfz.-Mechaniker und Hub-schrauber-Mechaniker. Kaufmännische Ausbildung zum Programmierer am CD-Institut in Frankfurt. Langjährige Erfahrung als Anwendungs-, Organisations-, Systemprogrammierer MDT. Ausbildung zum „Internen Management Berater“ bei Prof. Dr. Nagel in Herrenberg. Verantwortung als Projektleiter, Projektcontroller, Programmmanager. Assessor in Projekten verschiedener Branchen, Art, Größe und Komplexität. Berater und Trainer aus Überzeugung für den Sinn und Nutzen von Projektmanagement seit 1987. Bei CSC DEUTSCHLAND AKADEMIE im Thema PM-Beratung und PM-Qualifizierung verantwortlich. In der GPM tätig als korporativer Firmensprecher, als „zertifizierter und lizenziertes PM-Trainer GPM“, als autorisierter Lehrgangsführer für IPMA-Level-D bis A-Qualifizierung“, als Mitglied in der regionalen „PM in IT-Fachgruppe Frankfurt“, sowie als Assessor für den PM-Award. Mitwirkung im Trainerbeirat GPM und im Programmbeirat PM-ZERT. Mitautor des Standardwerkes „Projektmanagement-Fachmann“.

- ☰ **Artikel:**
1.16 Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen (Control & reports)
- ▶ **Anschrift:**
Peter Felske
Mühlstraße 13c, D-65396 Walluf
E-Mail: pfelske@csc.com

Erich Frerichs

Diplom-Sozialwirt. Kaufmännische Ausbildung und Studium der Sozialwissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen. Berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium „Integrative Unternehmensgestaltung“ am Institut für Betriebstechnik und angewandte Arbeitswissenschaften an der Universität Bremen (BIBA). Zertifizierter Auditor (DGQ) und Total Quality Management Assessor (EFQM). Langjährige Beratungstätigkeit für das AOK-Institut für Gesundheitsconsulting. Arbeitsschwerpunkte: Beratung zur Implementierung von Gesundheitsmanagementsystemen in Industriebetrieben, Öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen des Gesundheitswesens. Geschäftsbereichleiter Qualitätsmanagement der Diakonie Service-Zentrum Oldenburg GmbH (DSO) und Leiter des Zentrums für Qualitätsverbünde der Diakonie. Arbeitsschwerpunkte: Beratung und Training von Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bei der Implementierung von QM-Systemen. Zertifizierungsauditor DIN EN ISO 9001:2008 - Scope 38 - der ZertSozial (Zertifizierungs- und Prüfungsinstitut für Soziales, Gesundheit, Bildung und Sport). Lehrbeauftragter für „Qualitätsmanagement“ an der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (FH OOW).



- ☰ **Artikel:**
1.05 Qualitätsmanagement (Quality)
- ▶ **Anschrift:**
Saarstraße 22, 26121 Oldenburg
E-Mail: erich.frerichs@web.de

Andreas Frick

Jahrgang 1960, Projektmanager, Organisationsberater und Managementberater in Veränderungsprojekten zur Entwicklung und Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Qualitätsmanagement und Prozessmanagement. Geschäftsführender Gesellschafter der Projektforum Rhein Ruhr GmbH, Vorstandsvorsitzender GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Lehrbeauftragter für Projektmanagement Hochschule Bochum, Studium der Elektrotechnik und Informatik, Organisationsberater IGST, Zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA Level B), Zertifizierter Trainer GPM, Autorisierter Trainingspartner GPM. Zahlreiche Vorträge und Veröffentlichungen, zahlreiche Projekte und Arbeiten in Fachverbänden.



- ☰ **Artikel:**
3.04 Einführung in PPP-Management (Projekt, programme & portfolio implementation)
- ▶ **Anschrift:**
Projektforum Rhein Ruhr GmbH
Friederikastraße 65, D – 44789 Bochum
E-Mail: Andreas.Frick@Projektforum.de

Dr.-Ing. Dieter Geckler

Fachreferent im Projekt „Digitale Fabrik“ der Volkswagen AG, Wolfsburg. Regionalgruppenleiter der GPM, Region Braunschweig - Wolfsburg. Zahlreiche Erfahrungen in IT- und Fabrikplanungsprojekten der Volkswagen AG. Konzeption, Planung und Einführung von Systemen zur Projektkommunikation, Projektberichtswesen, Änderungsmanagement, Termin- und Investitionsplanung, Wissensmanagement.



- ☰ **Artikel:**
1.17 Information und Dokumentation (Information & documentation)
- ▶ **Anschrift:**
Raiffeinenalle 56, 38165 Lehre
E-Mail: dieter.geckler@t-online.de



Prof. Dr. Michael Gessler

Prof. (Universität Bremen), Dr. phil. (RWTH Aachen), Dipl.-Pädagoge (PH Freiburg) und Dipl.-Betriebswirt (BA Heidenheim). Arbeitsgebiet: Berufliche Bildung und Berufliche Weiterbildung. Projektleiter verschiedener nationaler und internationaler Forschungs- und Entwicklungsprojekte und Abteilungsleiter im ITB Institut Technik und Bildung sowie Mitglied im IfEB Institut für Erwachsenenbildungsforschung, Universität Bremen. Mitglied im CoD Council of Delegates der IPMA International Project Management Association und Vorstand Qualifizierung und Zertifizierung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

☰ **Artikel:**

- Einleitung: Grundannahmen eines Kompetenzbasierten Projektmanagements
- 1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse
- 2.02 Motivation und Engagement (Engagement & motivation)

▶ **Anschrift:**

Universität Bremen
ITB Institut Technik und Bildung
IfEB Institut für Erwachsenenbildungsforschung
Fachbereich 12
Am Fallturm 1, 28359 Bremen
E-Mail: mgessler@uni-bremen.de



Dr. Martin Goerner

Dr. phil., zertifizierter Projektmanagement-Trainer GPM-IPMA, Systemischer Organisationsberater und Master-Coach. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Durchführung von Organisationsentwicklungs-Projekten: Einführung von Projektmanagement, Aufbau von Projekt-Programmen und Programm-Management; Entwicklung und Durchführung von modularisierten Weiterbildungsprogrammen zu Projektmanagement und Sozialkompetenzen für Projekt-Personal auf allen Ebenen; Coaching von Projekt- und Programm-Managern; Lehraufträge an verschiedenen Universitäten (Beratungsmethodik, Projektmanagement), div. Veröffentlichungen zu Projektmanagement, Beratungsmethodik, Weiterbildungskonzepten, sozialwissenschaftliche Forschung.

Mitglied der Projektgruppe Trainingsentwicklung und Lehrtrainer bei der GPM

☰ **Artikel:**

- 2.11 Verhandlungen (Negotiation)
- 1.07 Teamarbeit (Teamwork)
- 1.18 Kommunikation (Communication) (Mitarbeit)

▶ **Anschrift:**

Dr. Goerner Organisationsberatung
Stenzelbergweg 4, 53 229 Bonn
E-Mail: info@dr-goerner.de



Stacy A. Goff

im Projektmanagement tätig seit 1970, Berater seit 1982. Präsident von ProjectExperts®, einem Unternehmen für Projektmanagementberatung und -training mit Sitz in den USA. Seine Beratung umfasst Projektmanagement-Produkte, Beratungstätigkeiten und Workshops für Führungskräfte, Manager, Projektleiter und Fachkräfte. Tätig auf fünf Kontinenten in unterschiedlichsten Branchen wie IT, Luft- und Raumfahrt, Finanzen, Versicherungen und Pharmazie. Mitgründer von asapm®, der Amerikanischen Gesellschaft zur Förderung von Projektmanagement. USA-Vertreter bei der IPMA, der International Project Management Association. Autor und Herausgeber von The Project Guide, einer PM-Methodologie für Hoch-Risiko-IT-Projekte, MinProj®, einer Methode für unternehmensweiten PM-Einsatz sowie Co-Pilot: Small Project Guide, einem universellen Ansatz für Projektmanagement in kleinen Projekten.

☰ **Artikel:**

- 1.18 Kommunikation (Communication)

▶ **Anschrift:**

ProjectExperts
6547 N. Academy #534
Colorado Springs, CO 80918 USA
E-Mail: stacy.goff@gmail.com

Torsten Graßmeier

Kaufmännische Ausbildung, Studium der Wirtschaftswissenschaften in Wuppertal. Auslandserfahrungen in Entwicklungshilfe-Projekten in Bangladesh und Uganda. Nach dem Studium 2 Jahre IBM Deutschland GmbH, Bereich Eventmanagement. Anschließend einjährige Tätigkeit im sozialen Bereich. Seit 1999 Unternehmensberater und Trainer. Er absolvierte die Trainerausbildung bei der GPM sowie Level D + B IPMA. Ergänzende Ausbildung zum „Certified Process Manager“ (Donau-Universität Krems) sowie zum Certified Scrum Master (Scrum Alliance). Leiter der PM-Akademie, Berater, Trainer und Coach für die Mercedes Benz Consulting (MB technology GmbH). Schwerpunkte: Organisationsentwicklung, Projektmanagement-Einführung und Professionalisierung, Projektaufsetzung, trouble shooting, PM-Training. Verantwortung für die Trainer- und Beraterausbildung. Das Spektrum seiner Projekte u.a.: Automobil, IT, Telekommunikation, Maschinenbau, Banken und Versicherungen. Autorisierter PM-Trainer (GPM), seit vielen Jahren „best-in-class“-Trainer. Assessor für den Project Excellence-Award.

- ☰ **Artikel:**
2.08 Ergebnisorientierung (Results orientation)
- ▶ **Anschrift:**
MB-technology GmbH
Leitung PM-Academy
Posener Strasse 1, 71063 Sindelfingen
E-Mail: torsten.grassmeier@mbtech-group.com



Prof. Dr. Nino Grau

Jahrgang 1950, seit 1991 Professor u. a. für Projekt- und Prozessmanagement an der Fachhochschule Gießen-Friedberg im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen. Nach dem Studium der Informatik in Erlangen, des Wirtschaftsingenieurwesens und der Promotion im Bereich der „Entscheidungsfindung im Team“ an der TU München war er knapp ein Jahrzehnt in der Industrie tätig – im IT-Bereich zuletzt als Organisations- und EDV-Leiter. Vorstand der GPM in verschiedenen Ressorts. Mitglied in Programmkomitees zahlreicher nationaler und internationaler Tagungen und Weltkongresse im Projektmanagement und Autor verschiedener Vorträge und Veröffentlichungen. Als Projektleiter für die Einführung des neuen Weiterbildungsstudiengangs zum Dipl.-Projektmanager (FH) bzw. Dipl. Projektmanagerin (FH) tätig. Mitherausgeber der Zeitschrift „Projektmanagement aktuell“ und Vice President der IPMA International Projectmanagement Association.

- ☰ **Artikel:**
1.03 Projektanforderungen und Projektziele (Project requirements & objectives)
- ▶ **Anschrift:**
FH Gießen Friedberg
Wilhelm-Leuschner-Str. 13 , 61169 Friedberg
E-Mail: nino.grau@wi.fh-friedberg.de



Siegfried Haarbeck

Dipl. Pol. Siegfried Haarbeck ist Geschäftsführer von apropro siegfried haarbeck projektmanagement und autorisierter Trainingspartner der GPM. Seit 1997 bietet apropro PM-Training, -begleitung und -beratung. Siegfried Haarbeck coacht Projektmanager in der Projektarbeit und führt Strategieberatungen für Projektmanager und Unternehmen durch. In der GPM engagiert er sich in der Gruppe „Train-the-Trainer“, bildet Assessoren für den PM-Award aus und leitet die GPM-Regionalgruppe Weimar-Thüringen. Er ist Herausgeber des im Jahr 2000 erschienenen Buches „Deutschland 2010 – Arbeitswelt von morgen“. Siegfried Haarbeck führt PM-Systematiken in Unternehmen ein, qualifiziert Senior Projektmanager und coacht Unternehmensleitungen.

- ☰ **Artikel:**
2.08 Ergebnisorientierung (Results orientation)
- ▶ **Anschrift:**
siegfried haarbeck projektmanagement
Schopenhauerstraße 7, 99423 Weimar
E-Mail: info@apropro.de





Dr. Christopher Hausmann

Geboren 1963, promovierter Sozialwissenschaftler, zert. PM-Fachmann, 1991-2000 Forschungs- und Lehrtätigkeit an den Universitäten Köln, Bochum, Ann Arbor, Siena, Exeter und Jena, zuletzt Assistent am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena, seit 2000 zert. und. liz. GPM-Trainer (deutsch/englisch), 2000-2003 wiss. Projektleiter für empirische Sozialforschung bei apropro! Analyse Prognose Projektmanagement, seit 2003 Inhaber und Geschäftsführer der Fa. Projekt:Cantor in Jena (wiss. Forschungsberatung/Projektmanagement). Schwerpunkte: Forschungsprojektierung, Evaluation, EU-Projektsteuerung, Organisationsentwicklung, Qualifizierung von Projektpersonal; über 40 fachwissenschaftliche Veröffentlichungen zum Thema Elitensoziologie, Medizinsoziologie und -kommunikation, Systementwicklung, Organisationsforschung und Erwachsenenbildung.

- ☰ **Artikel:**
2.06 Offenheit (Openness)
- ▶ **Anschrift:**
Projekt:Cantor
Am Planetarium 14, 07743 Jena
E-Mail: chhausmann@web.de



Claus-Peter Hoffer

M.A., hat nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Psychologie und Ethnologie in Frankfurt/Main und Gießen ab 1979 bei Systemkonzept, Köln in der Industrieberatung mit Arbeitsschwerpunkt Arbeitssicherheit und Arbeitssystemgestaltung/Reorganisation gearbeitet. Danach koordinierte er als Projektleiter im Bundesverband Bekleidungsindustrie ein zentrales branchenweites Organisationsentwicklungs- und Beratungsprogramm. 1990 Wechsel zur PSI AG; Berlin, dort Beratung und Training zum Management von Projekten; Kundenswerpunkt: F+E (IT-Unternehmen, Energiewirtschaft, Luft- und Raumfahrtunternehmen, Pharmazeutische Industrie). Inhaltlicher Fokus: Effizienz der personalen Integration und der Abstimmung der organisatorischen Wertschöpfungsstufen des Innovationsprozesses. Seit 2007 Managing Consultant der European IT Consultancy EITCO GmbH, Berlin. Veröffentlichungen u.a. zu Networking bzw. zu Prozessorientierung und Qualifizierung für Energieversorgern

- ☰ **Artikel:**
2.09 Effizienz (Efficiency)
- ▶ **Anschrift:**
European IT Consultancy EITCO GmbH
Potsdamer Platz 10, 10785 Berlin
E-Mail: cphoffer@eitco.de



Prof. Dr. Martin Högl

Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Personalmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Vor seinem Wechsel an die WHU lehrte Professor Högl an der Washington State University (USA) und der Università Bocconi (Mailand, Italien). Er promovierte an der Univ. Karlsruhe (TH) und habilitierte sich an der TU Berlin. Seine Forschung befasst sich schwerpunktmäßig mit der menschlichen Seite der Innovation, z.B. Kreativität, Wissensentstehung, sowie Führung und Zusammenarbeit in Innovationsprojekten.

- ☰ **Artikel:**
2.01 Führung (Leadership)
2.01 Führung in internationalen Projektteams
- ▶ **Anschrift:**
WHU – Otto Beisheim School of Management
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Führung und Personalmanagement
Burgplatz 2, 56179 Vallendar
E-Mail: hoegl@whu.edu

Dr. Artur Hornung

Dr. rer. nat., Chemiker mit Auslandserfahrung bei europäischen Chemieverband in Brüssel. Danach langjährige, internationale Projektmanagementtätigkeit in der Pharmaindustrie. Seit 15 Jahren selbstständiger Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Kreatives Projektmanagement. Seminare, Workshops und Beratungen auf diesem Gebiet bei Industrieunternehmen und Dienstleistungseinrichtungen. Coaching von Projektleitern und Projektteams. Visualisierungsexperte mit der Methode Mind Mapping. Autor des Fachbuches „Kreativitätstechniken“ und eines Studienbriefes zum Thema „Kreativität im Unternehmen“. Trainer für den Demographischen Wandel bei der Bertelsmann Stiftung.

- ☰ **Artikel:**
 - 2.07 Kreativität (Creativity)
 - 2.13 Verlässlichkeit (Reliability)
- ▶ **Anschrift:**
 - Lambertusstr. 10, 79104 Freiburg
 - E-Mail: mail@dr-artur-hornung.de



Raimo Hübner

Dipl.-Ing., zertifizierter Senior Project Manager nach IPMA Level B und heute als Projektmanager im Kompetenzfeld ProjektManagement der Volkswagen AG tätig. Studium zum Bauingenieur an der Technischen Hochschule Leipzig. Anschließend mehrere Jahre als projektleitender Planungsingenieur in einem Ingenieurbüro und als technischer Projektmanager im Ingenieurbau bei Max Bögl. 2002 Wechsel ins Kompetenzfeld ProjektManagement bei Volkswagen. Interkulturelle Automotive Projekterfahrung in den USA, China und Indien. Leadautor im www.project-roadmap.com Netzwerk. Seit 2008 Assessor für die Projektmanagement Personenzertifizierung der PM-Zert und GPM Vorstand für das Vortandsressort des Deutschen Project Excellence Awards.

- ☰ **Artikel:**
 - 1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien (Interested parties)
- ▶ **Anschrift:**
 - Volkswagen AG
 - ProjektManagement
 - Postfach 011/0512, D-38436 Wolfsburg
 - E-Mail: raimo.huebner@volkswagen.de



Rolf Kaestner

Dipl.-Volkswirt mit den betriebswirtschaftlichen Ausbildungsschwerpunkten „Planung und Organisation in der öffentlichen Verwaltung“, „empirischer Organisationsgestaltung“ und „Planungsverfahren/Netzplantechnik“ war in der Versicherungswirtschaft, dem Verlagswesen und der internationalen Unternehmensberatung tätig. Seit 1988 selbständig im Projektmanagement, seit 1986 Mitglied der GPM und 1997 Mitbegründer des Bundesverbandes Managed Care. Seit 1992 arbeitet er auch immer wieder als Gutachter und Sachverständiger für die GTZ. Seit 1996 ist er einer der Geschäftsführer der Econet GmbH und hat in der Zwischenzeit diverse Projekte für öffentliche und private Auftraggeber, seit Anfang der 90er Jahre auch im Gesundheitswesen realisiert. Neben mehreren Veröffentlichungen zum Projektmanagement ist für 2006 und 2008 die Beteiligung an der BMC-Schriftenreihe zu erwähnen.

- ☰ **Artikel:**
 - 1.11a Projektphasen (Project phases)
- ▶ **Anschrift:**
 - Econet GmbH
 - Dienstleistungen im Netzwerk
 - Curienstraße 2, 20095 Hamburg
 - E-Mail: rolfkaestner@econetgmbh.de





Prof. Dr. jur. Angela Knauer

Professorin an der Hochschule Karlsruhe. Verantwortlich für die juristische Ausbildung in Studiengängen mit betriebswirtschaftlich-technischen Inhalten. Lehrgebiete: Zivilrecht, Allgemeines Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht, Wettbewerbsrecht, Internationales Wirtschaftsrecht. Langjährige Erfahrung als Referentin in juristischen Seminaren und berufsbegleitenden Studiengängen. Bis zur Professur Rechtsanwältin in bundesweit tätiger Kanzlei in Köln und Berlin. Autorin von Grundlagenwerken des Arbeits- und Betriebsverfassungsrechts; Publikationen im allgemeinen Wirtschaftsrecht für Betriebswirte. Internationale Erfahrungen (USA, Frankreich, Luxemburg).

- ☰ **Artikel:**
1.14b Die rechtlichen Grundlagen der Beschaffung: Verträge (Contract)
- ▶ **Anschrift:**
Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Moltkestr. 30, 76133 Karlsruhe
E-Mail: angela.knauer@hs-karlsruhe.de



Dr. Hans Knöpfel

Dr. sc. techn., Dipl.-Ing. ETH. Partner bei Rosenthaler + Partner AG, Management und Informatik. Entwicklung eines systematischen Projektmanagements. Visiting Associate Professor. Interimistische Leitung der Lehre und Forschung im Bereich Bauplanung am Institut für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich. Projektleitung, Beratung und Controlling von Projekten in der Praxis. Mitglied der Geschäftsleitung. Diplomausbildung und Weiterbildung im Bauprojektmanagement. Autor von über 60 Publikationen auf Deutsch und Englisch. Leitende Arbeit in nationalen und internationalen Fachorganisationen. Urassessor und Validator für das universelle Vier-Ebenen-Zertifizierungssystem der IPMA. Mitverfasser der IPMA Competence Baseline (ICB) und der National Competence Baseline für die Schweiz.

- ☰ **Artikel:**
1.09 Projektstrukturen (Project structures)
- ▶ **Anschrift:**
Rosenthaler + Partner AG
Management und Informatik
Baumackerstrasse 24, Ch-8050 Zürich
E-Mail: kn@rpag.ch



Dr. Rolf Kremer

Jahrgang 1967, ist als Leiter der Produktentwicklung bei der PAVONE AG in Paderborn tätig. Nach einer kaufmännischen Berufsausbildung und anschließender Tätigkeit in der Kostenrechnung eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens erfolgte sein Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität-Gesamthochschule Paderborn. Dieses wurde um eine berufsbegleitende Promotion zum Dr. rer. pol., ebenfalls an der Universität-Gesamthochschule Paderborn, ergänzt. Durch seine berufliche Tätigkeit bei dem Hersteller von Projekt- und Geschäftsprozess-Management-Software hat er eine enge Beziehung zum Projektmanagement. Schwerpunktmäßig liegen die Interessensgebiete bei Themen der Projektorganisation, Organisationsstrukturen sowie dem Wissensmanagement innerhalb von Projekten. Publikationen im Bereich Projektmanagement erfolgten unter anderem durch die Mitarbeit an einem Projektmanagement-Handbuch (Hrsg. Prof. Dr. Litke, Hanser-Verlag, 2005) sowie Veröffentlichungen im Projektmagazin. Er führt ein privates Weblog auf <http://www.r-k.net>.

- ☰ **Artikel:**
1.06 Projektorganisation (Project organisation)
- ▶ **Anschrift:**
Ottensweg 3, 32549 Bad Oeynhausen
E-Mail: rolf.kremer@t-online.de

Gero Lomnitz

Dipl.-Volkswirt soz. wiss. R., Leiter des Instituts für praktische Psychologie und Organisationsberatung (IPO) in Köln. Ausbildung als Industriekaufmann, Fortbildung in Organisationsentwicklung, Psychotherapie und systemischer Beratung. Seit 1977 Berater, Trainer und Coach für namhafte Unternehmen im In- und Ausland. Arbeitsschwerpunkte sind Projektmanagement, Multiprojektmanagement, Führung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Coaching. Lehreauftrag für Projektmanagement Universität Klagenfurt, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Member of Faculty ZfU – International Business School. Veröffentlichungen: Projektleiter-Praxis (mit J. Hansel) Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg; Multiprojektmanagement – Projekte planen, vernetzen und steuern; Red Line Verlag München, 3. Auflage 2008. Zahlreiche Artikel über Projektmanagement und Führung



☰ **Artikel:**
2.00 Macht und Autorität in Projekten

▶ **Anschrift:**
IPO - Institut für praktische Psychologie und Organisationsberatung
Kinkelstr. 14, 50935 Köln
E-Mail: contact@ipo-lomnitz.de

Daniela Mayrshofer

Kauffrau und Diplom-Soziologin, Jahrgang 1959, ist Geschäftsführende Partnerin der Consensa Projektberatung GmbH & Co.KG. Sie ist seit 1986 als Beraterin, Trainerin und Coach im Projektumfeld tätig und hat 1989 das Beratungsunternehmen Consensa gegründet. Heute arbeitet sie als Prozessberaterin und Projektleiterin in großen Projekten fast aller Branchen und ist darauf spezialisiert, mit Geschäftsführern und Vorständen zu arbeiten. Sie ist Assessorin für den internationalen deutschen Projektmanagement-Award und verfügt über zahlreiche berufsbegleitende Ausbildungen (u.a. Projektmanagementoptimierung, EFQM-Assessorin und Systemische Beratung). Als Lehrbeauftragte für Projekt- und Changemanagement in einem MBA-Studiengang an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Hamburg vermittelt sie ihre umfangreiche Praxiserfahrung an meist berufstätige Studenten. Daniela Mayrshofer hat zahlreiche Fachvorträge zu unterschiedlichen Projektmanagement-Themen gehalten und ist Autorin des Buchs „Prozesskompetenz in der Projektarbeit“ (Hamburg 2001).



☰ **Artikel:**
3.08 Personalmanagement (Personnel management)

▶ **Anschrift:**
CONSENSA Projektberatung GmbH & Co. KG
Sankt Pauli Fischmarkt 20, 20359 Hamburg
E-Mail: Daniela.Mayrshofer@consensa.com

Dr. Mey Mark Meyer

Dipl.-Ing., war mehrere Jahre als Projektsteuerer von Bauprojekten des Infrastruktur-, Gewerbe- und Wohnungsbaus tätig. Daneben war er für die Gestaltung der für die Bauprojekte benötigten Softwareunterstützung mit verantwortlich. Als Mitarbeiter am IPMI Institut für Projektmanagement und Innovation der Universität Bremen befasste er sich intensiv mit der Softwareunterstützung für das Projektmanagement. Er ist Autor mehrerer Studien und zahlreicher Fachbeiträge zu diesem Themenbereich. Heute ist Herr Meyer selbstständiger Berater und Trainer. Er begleitet Unternehmen bei der Einführung von Projektmanagement-Systemen und der diese Systeme unterstützenden Informationssysteme. Herr Meyer leitet die GPM-Fachgruppe „Software für Projektmanagementaufgaben“ und ist in der Redaktion der „projektMANAGEMENT aktuell“ für das Ressort Software zuständig.



☰ **Artikel:**
1.22 IT im Projektmanagement

▶ **Anschrift:**
m_projekt:informations:management
Wilhelm-Herbst-Straße 12, D-28359 Bremen
E-Mail: MeyM@rkMeyer.de

Dr. Thor Möller



Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften promovierte Thor Möller am Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI). Danach leitete er die Abteilung für Betriebswirtschaft im Zentralverband des Deutschen Baugewerbes. Anschließend arbeitete er als Projektleiter für internationale Projekte bei der ucB Managementberatung. Seit 1995 ist er selbstständiger Unternehmensberater. Thor Möller ist seit 1995 Mitglied und seit 2004 Vorstandsmitglied der GPM. Er verantwortet u.a. seit 2004 die Awards und ist Projektleiter für den Aufbau der Beraterzertifizierung. Er ist mehrfacher Buchautor und hat zahlreiche Artikel publiziert. Als Trainer ist er weltweit in namhaften Unternehmen und Hochschulen aufgetreten. Er lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in Hamburg.

- ☰ **Artikel:**
1.01 Projektmanagementenerfolg (Project management success)
3.06 Geschäft (Business)
- ▶ **Anschrift:**
con-thor Unternehmensberatung
Christoph-Probst-Weg 21 (Kegelhofpark), D - 20251 Hamburg
E-Mail: thor@con-thor.de

Dr.-Ing. Erhard Motzel



Dr.-Ing., Dipl.-Ing. er studierte an der Technischen Universität Darmstadt Bauingenieurwesen, war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Statik und Stahlbau und promovierte dort 1976 zum Doktor-Ingenieur. Danach war er bis 1999 Berechnungsingenieur, Projektleiter, Abteilungsleiter, Leitender Angestellter und Prokurist bei Mannesmann Demag AG, Energie- und Umwelttechnik (vormals Mannesmann Anlagenbau) in Düsseldorf und Frankfurt/Main. Seit 1984 GPM-Mitglied, 1988 Gründung der Regionalgruppe Frankfurt, 1988-1999 GPM-Vorstand, ab 1993 Zertifizierter Projektmanagement-Trainer. 1994 Aufbau der Zertifizierung von Projektmanagern in Deutschland, Gründung der Zertifizierungsstelle PM-ZERT, Direktor, bis 2004 Vorsitzender des Lenkungsausschusses, Assessor. 2000 GPM-Ehrenmitglied. Bei der IPMA ab 1996 im Council-of-Delegates, Mitaufbau des IPMA-Vier-Ebenen-Zertifizierungssystems, bis 2000 Mitglied im Certification-Validation-Management-Board, First Assessor in Deutschland, Island, Slowenien und China, Promotor in Lettland und Brasilien, Validator in Österreich, Ägypten, Ukraine, Dänemark und Tschechien, 2004 IPMA Honorary Fellow. Zahlreiche Fachbeiträge und Bücher zum Projektmanagement, 2006 „Lexikon Projektmanagement“.

- ☰ **Artikel:**
1.16 Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen (Control & reports)
- ▶ **Anschrift:**
Isselstraße 43, D-64297 Darmstadt
E-Mail: dr.motzel@t-online.de,

Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen



Diplom Theologe, studierte zusätzlich Wirtschaftspädagogik und Psychologie und promovierte an der RWTH Aachen. Viele Jahre war er als Personalverantwortlicher im kirchlichen Dienst und in der Bankgesellschaft Berlin AG tätig. Er spezialisierte sich auf die Felder Personalmanagement, Personalentwicklung und Coaching, in denen er auch als freiberuflicher Berater arbeitet (www.mueller-vorbrueggen.de). Seit 2002 ist er Professor für Personalmanagement insbesondere Personalentwicklung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein. Er ist Autor einer Vielzahl von Veröffentlichungen und seit 2006 geschäftsführender Direktor des - IPM - , Institut für Personalführung und Management der Hochschule Niederrhein (ipm.hs-niederrhein.de).

- ☰ **Artikel:**
2.15 Ethik (Ethics)
- ▶ **Anschrift:**
Geschäftsführender Direktor des -IPM-
Institut für Personalführung und Management / Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Niederrhein
Webschulstrasse 41-43, D-41065 Mönchengladbach
E-Mail: vorbrueggen@hsnr.de

Frank Musekamp

Studium „International Management“ an der Universität Flensburg mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Personal und Organisation. Auslandsaufenthalte in Kolumbien und Honduras. Während des Studiums erste wissenschaftliche Arbeiten zum Thema „Entgrenzte Arbeit und psychosoziale Gesundheit“ „Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem (Work-Life-Balance)“. Empirische Untersuchung zum Umgang mit Zeit in Projekten der Automobilzulieferindustrie im Rahmen der Masterarbeit (MBA). Zertifizierter Projektmanagement-Fachmann (Level D). Konzeption und Durchführung von Schulungen zum Thema Projektmanagement an der Universität Flensburg und freier Mitarbeiter bei pm|c - Projektmanagement & Consulting. Seit August 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Technik und Bildung, Universität Bremen und dort Koordinator in verschiedenen Projekten zur Berufsbildungsforschung.

- ☰ **Artikel:**
2.05 Stressbewältigung und Entspannung (Relaxation)
- ▶ **Anschrift:**
Institut Technik und Bildung
Universität Bremen
Am Fallturm 1, D-28359 Bremen
E-Mail: musekamp@uni-bremen.de



Dr. Miriam Müthel

Promotion an der Universität Lüneburg, ist Habilitandin am Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Ihr Forschungsinteresse konzentriert sich auf internationales Projektmanagement mit dem Schwerpunkt Führung, interpersonales Vertrauen und interkulturelles Management. Vor ihrem Wechsel an die WHU war Dr. Müthel als Beraterin der Volkswagen Coaching GmbH im Bereich internationales Projektmanagement tätig. Dort entwickelte sie einen Leitfaden zur Durchführung internationaler Projekte. Ferner spezialisierte sie auf das Thema Führung in internationalen Projekten und entwickelte Anforderungsprofile sowie Personalentwicklungsmaßnahmen für Projektleiter. Darüber hinaus setzte sie einen weiteren Schwerpunkt auf die Beratung deutsch-chinesischer Projekte und entwickelte Projektmanagement-Seminare mit speziellem Fokus auf die Führung deutsch-chinesischer Projektteams.

- ☰ **Artikel:**
2.01 Führung (Leadership)
2.01 Führung in internationalen Projektteams
- ▶ **Anschrift:**
WHU – Otto Beisheim School of Management
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Führung und Personalmanagement
Burgplatz 2, 56179 Vallendar
E-Mail: miriam.muethel@whu.edu



Prof. Dr. Gerold Patzak

Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. an Technische Universität Wien, Wirtschaftsuniversität Wien, Johannes Kepler Universität Linz, Donau Universität Krems (MBA – Ausbildung sowie Universitätslehrgang Qualitäts- und Prozessmanagement). USA: Georgia Institute of Technology, Virginia Polytechnic Institute, Purdue University, University of Colorado. Fachgebiete: Systemtechnik (Systems Engineering), Zuverlässigkeitstechnik (Reliability Engineering), Project Management Gründer und Miteigentümer der Beratungsfirma PRIMAS Consulting; Beratungen und Trainings. Seminare und Vortragstätigkeit in der Wirtschaft für verschiedenste Unternehmungen. Projekte: Unternehmensorganisation, Organisation der Verwaltung, Logistik, Produktgestaltung, Systemgestaltung, Projekt Management, Prozessmanagement, Quality Management und Benchmarking. Publikationen zur Systemtechnik 1982, Projektmanagement 2001, Qualitätsmanagement 1996 und Prozessmanagement 2007. Assessor für die Personenzertifizierung im Projektmanagement nach dem 4-Level Schema der IPMA International Project Management Association.

- ☰ **Artikel:**
2.07 Kreativität (Creativity)
2.13 Verlässlichkeit (Reliability)
- ▶ **Anschrift:**
Systemtechnik und Projektmanagement
Institut für Managementwissenschaften an der Technischen Universität Wien
Theresianumgasse 27, A-1040 Wien
E-mail: Gerold.Patzak@aon.at



Prof. Jochen Platz



Prof. Dipl.-Ing. Platz ist Inhaber und Geschäftsführer der GFM, Gesellschaft für Forschungs- und Entwicklungsmanagement mbH, München. Die GFM ist spezialisiert auf alle Aufgabenbereiche des Projektmanagements für innovative Projekte. Nach einem Studium der Nachrichtentechnik und der Betriebswirtschaftslehre in München entwickelte er Software in der Siemens AG. Sein Berufsweg führte ihn vom Projektleiter für Software-Großprojekte über die Verantwortung für eine sehr große Multi-Projektumgebung hin zum Aufbau und der Leitung der hausinternen Beratungsstelle für Projektmanagement in der Siemens AG. 1989 gründete er die GFM, Gesellschaft für Forschungs- und Entwicklungsmanagement mbH. Er war acht Jahre lang Vorstand der GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V.. Die Technische Universität München hat ihn zum Honorarprofessor für Projektmanagement ernannt. Er engagiert sich insbesondere für die Implementierung des Projektmanagements in Produktentwicklungs- und IT-Umgebungen und für die psychosoziale Seite des Projektmanagements.



Artikel:

1.08 Problemlösung (Problem resolution)



Anschrift:

GFM Ges. für Forschungs- und Entwicklungs-Management mbH
Wolfratshauerstr. 157a, D-81479 München
E-Mail: gfmplatz@compuserve.com

Kathrin Platz



Frau Platz, Dipl.-Kulturw., ist Junior-Beraterin der GFM, Gesellschaft für Forschungs- und Entwicklungsmanagement mbH in München, und Assistentin des Geschäftsführers der GFM. Frau Platz studierte Kulturwirtschaft an der Universität Passau. Einen besonderen Schwerpunkt ihres Studiums bildete die internationale Betriebs- und Volkswirtschaftslehre mit dem Fokus auf Lateinamerika. Das praktische Know-how für die Strategie- und Prozess-Beratung in Unternehmen erwarb Frau Platz in mehreren Internships, z.B. bei Deloitte & Touche. Seit 2005 arbeitet Frau Platz bei der GFM als Beraterin. Sie ist mit dem Aufbau von Trainings zum Thema Projektmanagement und Analysen bei Beratungsprojekten hinsichtlich der Implementierung und Weiterentwicklung von Projektmanagement in Unternehmen betraut. Dipl.-Kulturw. Platz engagiert sich insbesondere für das Thema „Entscheiden in der Projektumgebung“ im Zusammenhang mit der psychosozialen Kompetenz im Projektmanagement.



Artikel:

1.08 Problemlösung (Problem resolution)



Anschrift:

GFM Ges. für Forschungs- und Entwicklungs-Management mbH
Wolfratshauerstr. 157a, D-81479 München
E-Mail: gfmplatz@compuserve.com

Frank Pohl



Jahrgang 1969, Dipl. Kaufmann und MA in Psychologie und Sport. Stv. Geschäftsführer der SGO Training AG (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management). Nach mehrjähriger Projektleitungs-, Beratungs- und Dozententätigkeit an der Justus Liebig Universität in Giessen sowie bei der ibo Beratung und Training GmbH, Wechsel 2005 zur SGO. Er verantwortet die Bereiche Projekt- und Changemanagement. Frank Pohl engagiert sich im Projektmanagement als Lead-Assessor (IPMA Level B) und Vorstandsmitglied beim Schweizer VZPM (Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement). An der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ) ist er Studiengangsleiter des Masters of Advanced Studies (MAS) in Projektmanagement. Darüber hinaus unterrichtet Frank Pohl an der Universität Klagenfurt (Österreich) und an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich.



Artikel:

3.05 Stammorganisation (Permanent Organisation)



Anschrift:

SGO Training
Flughofstrasse 50, CH 8152 Glattbrugg
E-Mail: frank.pohl@sgo.ch

Dietmar Prudix

M.Sc., Jahrgang 1955, kaufmännische Ausbildungen, Studium der Wirtschaftswissenschaften, Spezialisierung im Bereich Personalentwicklung, Master of Science in sozialer Kommunikation und Konfliktmanagement. Tätigkeit als Human Resources Director in einem internationalen Konzern. Trainer und Berater für Teamentwicklung, Gestaltung von Teamprozessen und Entwicklung von Teamevents und Steigerung der Teamperformance. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Tätigkeit als Mediator und Coach. Entwicklung von Methoden und Instrumenten zur Konfliktverarbeitung, z. B. Conflict Cube® und Conflict Matrix® zum schnellen und intensiven regeln von unterschiedlichen Konflikten. Innerhalb der GPM zertifizierter PM Level B und zertifizierter Trainer GPM und Mitarbeit in Fachgruppen. Regelmäßige Veröffentlichungen zu Themen in den Bereichen Projektmanagement, persönliche Leistungsverbesserung, Teamentwicklung. Entwicklung von Seminarspielen zur Steigerung der Nachhaltigkeit von Trainingstransferleistungen.



☰ **Artikel:**
1.07 Teamarbeit (Teamwork)

▶ **Anschrift:**
Ziegelstrasse 11, 71063 Sindelfingen
E-Mail: dietmar@prudix.de

Martin Raab

Dipl.-Ing., Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Raab Ingenieure Unternehmensberatung GmbH. IPMA Level A Zertifizierter Projektdirektor GPM und autorisierter Trainingspartner GPM. Projektleiter, Leiter von Projektprogrammen und -portfolios, Leiter Projektcontrolling, operativer Krisen- und Interim-Manager, Berater für das Projekt- und Prozessmanagement, Projektmanagement-Trainer. Lehrbeauftragter für Projektmanagement, Autor von Publikationen und Referent zu Themen im Projektmanagement, mehrfacher Preisträger für Themenbeiträge. Berufsausbildung zum Nachrichtengerätemechaniker, Studium der Elektrotechnik / Nachrichtentechnik, tätigkeitsbezogene Zusatzqualifikationen.

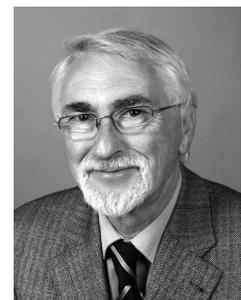


☰ **Artikel:**
3.04 Einführung in PPP-Management (Projekt, programme & portfolio implementation)

▶ **Anschrift:**
Raab Ingenieure Unternehmensberatung GmbH
Gleiwitzer Straße 5 b, D-55131 Mainz
E-Mail: Office@Raab-Ingenieure.com

Günter Rackelmann

Dipl.-Kfm., arbeitete nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg mehrere Jahre als Assistent am Lehrstuhl für Betrieb- und Wirtschaftsinformatik und ist Mitbegründer der GCA projektmanagement + consulting gmbh (seit 1979) in Nürnberg. Er übernahm Aufgaben als Projektleiter, Projektsteuerer und Berater in Großprojekten der Industrie und der öffentlichen Hand in den Bereichen Bau, Anlagenbau, Kraftwerksbau, Eisenbahn- und Straßenbau, Flugzeugindustrie und städtebaulichen Entwicklungsmaßnahmen sowie bei Softwareentwicklungsprojekten. Tätigkeitsschwerpunkte waren Konzeption, Aufbau und Einführung von Projektsteuerungssystemen., Termin- und Kostencontrolling sowie Schulungen, Trainings und Coching für Führungskräfte, Projektleiter und Projektteams. Er ist seit 1993 zertifizierter Projektmanagement Trainer (GPM) und war von 1996 bis 2008 Vorstandsmitglied der GPM. Darüber hinaus hat er zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema Projektmanagement verfasst.



☰ **Artikel:**
1.11b Ablauf und Termine (Time)

▶ **Anschrift:**
GCA projektmanagement + consulting gmbh
Frankenstraße 152, 90461 Nürnberg
E-Mail: g.rackelmann@gca-consulting.de

Guido Reuter



geb. 1960, ist seit 1994 Inhaber von REUTER management training – Unternehmen für Training, Beratung und Coaching und Geschäftsführer der PROJEKT.EXPERTEN GmbH – Netzwerk für Beratungsexperten. Er ist Personalentwickler, ausgebildeter Trainer / IHK München, Trainer und Berater BDVT, Zertifizierter Trainer GPM (Level D-A) und außerdem 4 facher BEST-IN-CLASS TRAINER der GPM. Durch seine Berufspraxis und Erfahrung in den Bereichen Vertrieb, Projektmanagement, Teamentwicklung und Führung und seine branchenübergreifende Tätigkeit, liegen seine Schwerpunkte im Training und Beratung dieser Disziplinen. Er ist aktives Mitglied folgender Verbänden & Vereinigungen: ASTD - American Society for Training and Development. BDVT - Bundesverband Deutscher Verkaufsförderer u. Trainer e.V. Ausbilder für Trainer bei der BDVT Trainer Akademie München. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Qualitätsnetzwerk Erfolgsgemeinschaft PROJEKT.EXPERTEN Experten-Netzwerk für Excellence in der Projektarbeit

- ☰ **Artikel:**
2.10 Beratung (Consultation)
- ▶ **Anschrift:**
REUTER management training
Haid 74 , 91352 Hallerndorf
E-Mail: guido.reuter@reuter-training.de

Ralf J. Roeschlein



Dipl.-Ing. Maschinenbau und Betriebsökonom Dipl. Oek., ist Geschäftsführender Gesellschafter der Roeschlein Project Management GmbH. Er ist seit mehr als 14 Jahren im Projektgeschäft tätig und hat unter anderem diverse internationale Großprojekte geleitet. Mit seinem Beratungsunternehmen wickelt Herr Roeschlein Projekte als Interim Manager ab, optimiert Projektmanagement-/ Vertriebsprozesse und baut PMOs auf. Er ist/war maßgeblich an der Neuentwicklung der DIN 69901:2009 und ISO 21500 beteiligt und treibt die Zertifizierung von Unternehmen im Bereich Projektmanagement mit voran. Des Weiteren ist Herr Roeschlein Dozent für Projektmanagement an der Hochschule München, der Technischen Akademie Esslingen (TAE) und gibt auch Individualschulungen für Unternehmen.

- ☰ **Artikel:**
1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse
- ▶ **Anschrift:**
Roeschlein Project Management GmbH
Karl-Arnold-Strasse 26, D-33106 Paderborn
E-Mail: ralf@roeschlein.net

Adolf Rohde



Diplom Mathematiker, Leiter des Competence Center Projektmanagement bei ibo Beratung und Training GmbH. Er berät Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihres Projektmanagements vor allem von Organisations- und IT-Projekten. Er ist Entwickler und Trainer von Qualifizierungen für Projektpersonal im In- und Ausland. Er ist gemeinsam mit Karl Pftzing Autor des Buches „Ganzheitliches Projektmanagement“, das Anfang 2009 in der dritten Auflage erschienen ist. Er ist zertifiziert nach den Standards der IPMA und des PMI. Er vertritt ibo in der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und ist Mitglied der GPM-Fachgruppe „Verkürzung von Projektlaufzeiten“.

- ☰ **Artikel:**
1.06 Projektorganisation (Project organisation)
- ▶ **Anschrift:**
ibo Beratung und Training GmbH
Im Westpark 8, D-35435 Wettenberg
E-Mail: adolf.rohde@ibo.de

Uwe Rohrschneider

Dipl. Kfm., ca. 25 Jahre im Projektmanagement. Berufsweg nach Lehre und BWL-Studium: Vorstandsassistent, Berater und Beratungsleiter in Instandhaltungsprojekten in EVUs und Chemie. Projekten in EVUs und Chemie, Projektleiter für Büro-Organisationsentwicklung und -einführung, Teammitglied und Teilprojektleiter zur Projektmanagement-Organisation im Industrieanlagenbau der Siemens AG, seit mehreren Jahren freiberuflicher Trainer, Dozent, Berater und Coach, Fachbuchautor. Tätigkeitsschwerpunkte und Erfahrungen: Praktische Projektleitung, PM-Unterstützung und Coaching von Projektleitern. Spezielle Entwicklungen zum Risiko- und, Claimmanagement in Projekten. Entwicklung von Projektmanagement-Verfahren und Implementierung bei Anwendern. Konzeption und Durchführung allgemeiner und kundenindividueller PM-Seminare und Trainings, Entwicklung neuer Lernformen (Blended Learning). Fachliche Schwerpunkte und Kunden in den Bereichen Industrie- und Anlagenbau, Entwicklung, Organisations- und IT-Projekte. Zertifizierter Projektmanagement-Fachmann, Leitungsfunktionen in der GPM-Regionalgruppe Berlin und in der Fachgruppe Risikomanagement.



- ☰ **Artikel:**
1.04 Risiken und Chancen (Risk & opportunity)
- ▶ **Anschrift:**
PMC+T
Legiendamm 34, 10969 Berlin
E-Mail: rohrschnaider.pmc@t-online.de

Christoph Rosenthaler

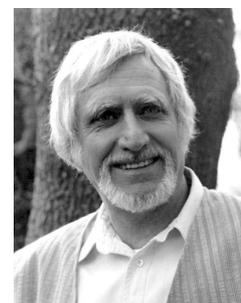
Dipl.-Ing. ETH/SIA. Geschäftsführender Partner bei Rosenthaler + Partner AG, Management und Informatik. Einführung des Projektmanagements in einem grösseren Ingenieurunternehmen. Aufbau einer Generalplanungs- und PM-Abteilung. Projektleitung, Beratung und Controlling von Projekten für Industrie, Gewerbe, Verkehrswege und Ver-/Entsorgung im In- und Ausland. Projektmanagement-Aktivitäten in verschiedenen, zum Teil sehr grossen Informatikprojekten. Erarbeitung von PM-Methoden und -Instrumenten. Konzeption und Umsetzung von Informatikwerkzeugen für diverse PM-Themen. Aktivitäten in den Bereichen Qualitäts- und Risikomanagement. Leitende Arbeit in nationalen Fachorganisationen.



- ☰ **Artikel:**
1.09 Projektstrukturen (Projekt structures)
- ▶ **Anschrift:**
Rosenthaler + Partner AG
Management und Informatik
Postfach, CH-4132 Muttenz 2
E-Mail: ro@rpag.ch

Manfred Saynisch

Dipl.-Ing., über 40 Jahre Erfahrung bei maßgeblichen nationalen und internationalen Projekten sowie projektorientierten Unternehmen (u.a. Aufbau und Leitung des Project Office von F+E- und unternehmensübergreifenden Großprojekten sowie der Organisation eines internationalen Großunternehmens). Gehört zu den Pionieren des Projekt- und Konfigurationsmanagements (PM+KM) in Deutschland. 1985 Gründung der „SPM-CONSULT“ (Beratung, praktische Unterstützung und Einführung von PM und KM). Daneben auch Forschungstätigkeiten und Lehraufträge. 2006 Gründung der MSPM-Stiftung für Projektmanagement, seitdem als deren Vorstand tätig. Über 140 Veröffentlichungen zum PM/KM, erste umfassende Darstellung von Konfigurationsmanagement in deutsch. Mitarbeit DIN EN ISO Norm über KM. 2007 mit dem neuen „IPMA International Research Award“ ausgezeichnet. Gründungs- und Ehrenmitglied der GPM, 2004-2007 Kuratoriumsmitglied und seit 2007 Mitglied des GPM-Forschungsbeirats. In verschiedenen Fachausschüssen tätig, u.a. DIN-Normenausschüsse (1970-2005), Editorial Board „International Journal of Project Management“ (1982-2004), Redaktionsbeirat „projektMANAGEMENT-aktuell“ (seit 1989), Programmkomitees verschiedener Tagungen. Initiierung und Leitung des Forschungsprogramm „Neue Wege im Projektmanagement“.



- ☰ **Artikel:**
1.15 Konfiguration und Änderungen (Changes)
- ▶ **Anschrift:**
SPM-Consult
Düppeler Str. 19, 81929 München
E-Mail: saynisch@spm-consult.de



René Schanz

Studium zum dipl. Restaurateur/Hotelier HF an der Hotelfachschule Belvoirpark, Zürich. Präsident der Prüfungskommission für die Höheren Eidgenössischen Fachprüfungen im Gastgewerbe. Viele Jahre Projekt- und Programmführung in Gastronomie, Bundesverwaltung und Armee. Mitglied Steuerungsausschuss des Vereins zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM) und Assessor IPMA Level A und B für die Zertifizierung im Projektmanagement. Abschluss Master of Advanced Studies (MAS Projectmanagement) an der Universität Klagenfurt (Masterthesis zum Thema Projektethik und -moral). Heute verantwortlicher Leiter für das strategische Projekt- und Programmportfolio und der projektorientierten Unternehmensentwicklung im Bundesdepartement Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport.

☰ **Artikel:**
2.15 Ethik (Ethics)

▶ **Anschrift:**
VBS, Planungsstab der Armee
Strategische Planung Verteidigung
Schermenwaldstrasse 13, CH-3063 Ittigen bei Bern
E-Mail: rene.schanz@vtg.admin.ch

Prof. Dr. Heinz Schelle



Jahrgang 1938, hat in München Nationalökonomie studiert. Nach der Promotion im Jahre 1968 arbeitete er bis 1975 in der Zentralen Forschung und Entwicklung der Siemens AG als interner Unternehmensberater. 1975 erhielt er einen Ruf auf eine Professur für BWL mit besonderer Berücksichtigung des Projektmanagements an der Fakultät für Informatik der Universität der Bundeswehr München. Schelle gründete 1979 zusammen mit Roland Gutsch und Hasso Reschke die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und war bis 1998 Mitglied des Vorstands. Nach seinem Ausscheiden wurde er zum Ehrenvorsitzenden ernannt. Er ist Verfasser von rund 60 Publikationen zum Thema Projektmanagement, Chefredakteur der Zeitschrift „Projektmanagement aktuell“ und einer der Initiatoren der Loseblattsammlung „Projekte erfolgreich managen“. Er war für das Programm von rund 25 Kongressen verantwortlich, u.a. für den Projektmanagement-Weltkongress 1979 in Garmisch-Partenkirchen und den Weltkongress 2002 in Berlin.

☰ **Artikel:**
3.00 Projektmanagement und Unternehmensstrategie

▶ **Anschrift:**
Münchenerstraße 1, 82496 Oberau
E-Mail: h. schelle@gaponline.de

Heinz Scheuring



Dipl.-Ing. ETH, Inhaber und Geschäftsführer der Scheuring Project Management AG. Beratung, Schulung und Coaching von Unternehmen und Organisationen im Projektmanagement. Entwicklung und Vertrieb von Standard-Software in den Bereich Projektmanagement und Multiprojekt-Ressourcenmanagement sowie Wissensmanagement und Arbeitstechnik. Begründer der Internet-Wissensinitiative hyperWeb.org, Leiter und Hauptaktionär des Unternehmens hyperWeb AG. Mitglied des Vorstands der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement spm, Ressort Bildung. Begründer des Programms „Projektmanagement macht Schule“ an Volks- und höheren Schulen. Autor des Fachbuchs Der www-Schlüssel zum Projektmanagement sowie von zahlreichen Fachbeiträgen.

☰ **Artikel:**
1.12 Ressourcen (Resources)
1.19 Projektstart (Start-up)

▶ **Anschrift:**
Scheuring Project Management AG
Kaiserstrasse 8, CH-4310 Rheinfelden
E-Mail: heinz.scheuring@scheuring.ch

Daniela Schindler

Dipl. Geographin und Assistentin der Geschäftsleitung der PROJEKT.EXPERTEN GmbH. Sie konnte internationale Erfahrungen in der Projektarbeit sammeln, bei denen interkulturelle Aspekte mit Osteuropa im Vordergrund standen. Zu den von Frau Schindler begleiteten Ost-Europa Projekten gehören Organisationsprojekte zur wirtschaftlichen Entwicklung von Industrieregionen sowie Investitionsprojekte für diese Regionen mit EU Förderung. Sie ist aktives Mitglied folgender Verbänden & Vereinigungen: PROJEKT.EXPERTEN Experten-Netzwerk für Excellence in der Projektarbeit

- ☰ **Artikel:**
2.10 Rücksprache und Beratung (Consultation)
- ▶ **Anschrift:**
REUTER management training
Willy-Lessing-Straße 12, 96047 Bamberg
E-Mail: info@reuter-training.de



Christine Schmidt

Inhaberin der Firma „Mediation & Projektmanagement“. Seit über 18 Jahren im Projektmanagement tätig als Projektleiterin, PM-Beauftragte sowie als PM-Beraterin und -Trainerin. Ursprünglich im Bereich der Projektmanagement-Methodik und -Techniken aktiv (Vorgehensweisen und Toolunterstützung), steht jetzt vor allem der Bereich der Soft Skills für Projektleiter im Mittelpunkt der Arbeit. Schwerpunktthemen sind: kooperative Konfliktlösung und Konfliktprävention durch effektive Kommunikation und Kooperation sowie emotionale Kompetenz. Studium der Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt: Datenverarbeitung und Organisation), ausgebildete Wirtschaftsmediatorin (IHK), zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau sowie ehem. zertifizierte Projektmanagerin (2004 – 2007); umfangreiche Weiterbildungen zu Coaching, in Gewaltfreier Kommunikation (M. Rosenberg) und in Tanz- und Ausdruckstherapie. Gründerin der Fachgruppe „Kooperative Konfliktlösung in Projekten“ und Mitglied der Schiedsstelle der GPM.

- ☰ **Artikel:**
2.11 Verhandlungen (Negotiation)
2.12a Konflikte (Conflict)
2.12b Krisen-Projektkrisen (Crises)
- ▶ **Anschrift:**
Mediation & Projektmanagement
Rossinistraße 2, 88353 Kisslegg
E-mail: schmidt_ch@t-online.de



Andreas Sebe-Opfermann

Dipl.-Pädagoge, Studium der Erziehungswissenschaft/Erwachsenenbildung, Psychologie und Informatik (Universität zu Köln und RWTH Aachen). Projektkoordinator und wissenschaftlicher Mitarbeiter im ITB Institut Technik und Bildung sowie im IfEB Institut für Erwachsenenbildungsforschung, Universität Bremen. Arbeitsgebiet: Berufliche Bildung und Berufliche Weiterbildung. Mitglied des GPM Young Crew Management Boards sowie Mitglied der IPMA Young Crew. Mitentwickler des Ansatzes „Projektmanagement macht Schule (GPM)“ sowie stellvertretender Leiter der entsprechenden Fachgruppe.

- ☰ **Artikel:**
2.02 Motivation und Engagement (Engagement & motivation)
- ▶ **Anschrift:**
Universität Bremen
ITB Institut Technik und Bildung
IfEB Institut für Erwachsenenbildungsforschung
Fachbereich 12
Am Fallturm 1, 28359 Bremen
E-Mail: andreas-so@uni-bremen.de





Prof. Dr. Siegfried Seibert

Diplom-Wirtschaftsingenieur Dr. Siegfried Seibert ist Professor für Projektmanagement und Unternehmensführung an der Hochschule Darmstadt. Hier hat er am Aufbau der Studiengänge Betriebswirtschaftslehre und Media System Design mitgewirkt und leitet nunmehr den Studienschwerpunkt „Projektmanagement und Controlling“ im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen. Von 2002 bis 2006 war Siegfried Seibert Mitglied des Vorstands der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. In dieser Zeit leitete er das Ressort Publikationen und arbeitete als Chefredakteur der Zeitschrift projektMANAGEMENTaktuell. Seit 2007 ist er Mitglied des Kuratoriums der GPM. Daneben führt Siegfried Seibert regelmäßig Schulungen zum IT-Projektmanagement und zur Software-Kostenschätzung durch und verfügt über eine langjährige, leitende Industriepraxis in der Automobil-Zulieferindustrie.

- ☰ **Artikel:**
1.13 Kosten und Finanzmittel (Cost & finance)
- ▶ **Anschrift:**
Hochschule Darmstadt - University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft (Campus Dieburg)
Max-Planck-Straße 2, D-64807 Dieburg
E-Mail: siegfried.seibert@h-da.de

Dr. Jörg Seidl



Dr. rer. pol., Dipl. Wirtsch.-Inf., Geschäftsführender Gesellschafter der BonVentis GmbH. Promotion über Multiprojektmanagement, Institut für Projektmanagement und Innovation, Universität Bremen. IPMA Level B Certified Senior Project Manager (GPM). Studium der Wirtschaftsinformatik, TU Darmstadt. Gründer und Leiter der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM. Mitglied des GPM-Fachbeirats. Langjährige Management- und Projekterfahrungen. Leitung Consulting bei Ropardo AG und ExperTeam AG. Seit 1995 Beratungstätigkeiten in den Branchen IT, Finanzdienstleistungen, Automotive, Öffentliche Hand. Zuvor Linienverantwortung beim Reiseveranstalter ITS und der Deutschen Lufthansa AG. Kernkompetenzen: Multiprojektmanagement, Projektcontrolling, Strategieumsetzung, Geschäftsprozessmanagement, IT-Governance und Business Intelligence. Diverse Veröffentlichungen und Fachvorträge, u.a. zu den Themen Projektportfoliomanagement, Balanced Scorecard und Business Process Performance.

- ☰ **Artikel:**
3.02 Programmorientierung (Programme orientation)
3.03 Portfolioorientierung (Portfolio orientation)
- ▶ **Anschrift:**
BonVentis GmbH
Alte Schulstraße 100, 40764 Langenfeld
E-Mail: joerg.seidl@bonventis.de

Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang



studierte Bauingenieurwesen an der Universität Stuttgart und promovierte nach einer mehrjährigen Tätigkeit in der Bauindustrie im Rahmen seiner Forschungs- und Beratertätigkeit an der ETH Lausanne/Schweiz. Nach 5 Jahren Tätigkeit als Projektleiter und Bereichsleiter im Tief- und Verkehrsbau in Ingenieurbüros war er ab 1993 als Projektmanager und gesamtverantwortlicher Projektleiter großer Infrastrukturprojekte tätig. 2002 nahm er einen Ruf an den neu gegründeten Lehrstuhl für Projektmanagement an der Universität Kassel an. Als erfahrener Praktiker mit langjähriger Führungs- und Projekterfahrung verbindet Prof. Spang nun Praxis und Theorie in idealer Weise miteinander. Neben Lehre und Weiterbildung im Projektmanagement in breiter fachlicher Ausprägung ist er in vielfältigen Forschungs- und Beratungsprojekten tätig. Der fachliche Schwerpunkt liegt dabei bei Bauprojekten mit Schwerpunkt Infrastruktur und im Automotivebereich. Besondere Themen sind Risiko- und Schnittstellenmanagement, partnerschaftliche Projektabwicklung, Projektoptimierung und internationales Projektmanagement, die sich auch in zahlreichen nationalen und internationalen Publikationen sowie Kongressvorträgen wieder finden.

- ☰ **Artikel:**
1.04 Risiken und Chancen (Risk & opportunity)
3.07 Systeme, Produkte und Technologie (System, products & technology)
- ▶ **Anschrift:**
Lehrstuhl für Projektmanagement / Universität Kassel
Heinrich-Plett-Str. 40, 34109 Kassel
E-Mail: spang@uni-kassel.de

Roland Straube

arbeitet als Mediator und Strukturberater. Er war unter anderem 14 Jahre als Leiter des Multiprojektmanagements und als Personalleiter für eine non-profit-Organisation tätig, bevor er die Seiten wechselte, um Teams und Führungskräfte bei der Lösung von Konflikten und bei der strukturellen Gestaltung von Arbeitsprozessen zu unterstützen. Neben den bekannten und von ihm erweiterten systemischen Techniken setzt er ein neu entwickeltes Verfahren zum Bedürfnisausgleich ein, um gründliche und nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Ziel und Ergebnis ist dabei die Sicherung oder Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit. Roland Straube ist vom Bundesverband Mediation anerkannter Mediator und Ausbilder für Mediation (BM).



- ☰ **Artikel:**
 - 2.12a Konflikte (Conflict)
 - 2.12b Krisen-Projektkrisen (Crises)
- ▶ **Anschrift:**
 - Hermannstraße 36, 18055 Rostock
 - E-Mail: info@straube-mb.de

Uwe Techt

Unternehmensberater und Geschäftsführer der VISTEM GmbH & Co. KG. Er ist seit über 15 Jahren in Industrieunternehmen und in Organisationen des öffentlichen Sektors tätig. Seine (Führungs-) Erfahrungen sammelte er während seiner Tätigkeiten als Geschäftsführer und Vorstand in verschiedenen Beratungsunternehmen sowie als Leiter Projektmanagement in der Bahnindustrie. Im Jahr 1997 war er Initiator des „Deutschen Projektmanagement Award“ der GPM und ist im Beirat für den „Deutschen Project Excellence Award“ aktiv. Die Theory of Constraints hat er bei Oded Cohen und Dr. Eliyahu M. Goldratt kennengelernt. Uwe Techt realisiert seit Jahren erfolgreiche ToC- und CCPM-Projekte. Er ist Fachautor für Projektmanagement-Themen und Autor der Bücher „Goldratt und die Theory of Constraints“ und „Critical Chain – Beschleunigen Sie Ihr Projektmanagement“ (Uwe Techt/Holger Lörz).



- ☰ **Artikel:**
 - 1.23 Critical-Chain-Projektmanagement
- ▶ **Anschrift:**
 - VISTEM GmbH & Co. KG
 - Kettelerstraße 16a , 64646 Heppenheim
 - E-Mail: uwe.techt@vistem.eu

David Thyssen

Dipl. Päd., studierte mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Wirtschaftslehre in Köln, Münster und Leiden (Niederlande). Er verfügt über mehrjährige Erfahrung im Personal- und Prozessmanagement und begleitete Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte, wie die Implementierung eines Karrieremodells bestehend aus Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn oder die Entwicklung von Qualifizierungs- und Zertifizierungsstandards. Aktuell führt er die Projektbüros und verantwortet die Projektsupportprozesse und das Ressourcenmanagement des IT-Projektgeschäfts der Postbank. Seine Freizeit verbringt er mit Radreisen, Segeln und Skifahren. Zurzeit promoviert David Thyssen an der Universität Bremen zum Thema „Widersprüche zwischen Linien- und Projektmanagement als Auslöser organisationalen Lernens.“



- ☰ **Artikel:**
 - 3.01 Projektorientierung (Project orientation)
 - 3.05 Stammorganisation (Permanent Organisation)
- ▶ **Anschrift:**
 - Postbank Systems AG
 - Kennedyalle 62-70, 53153 Bonn
 - E-Mail: david.thyssen@postbank.de

Johannes Voss

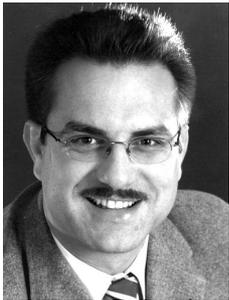


Dipl.-Ing. (FH), Geschäftsführer und Gesellschafter des auf Projektmanagement, Büromanagement und Organisationsentwicklung spezialisierten Beratungs- und Trainingsunternehmens VOSS CONSULTING GbR in Ochsenfurt und München. Studium der Holztechnik, langjährige Projekt- und Führungserfahrung in Industrieunternehmen zuletzt als Technischer Leiter und Prokurist. Zertifizierter Senior Projektmanager (GPM / IPMA) und zertifizierter Projektmanagement-Trainer (GPM), Fach- und Sachbuchautor sowie Leiter der Regionalgruppe Würzburg-Schweinfurt und Sprecher der Fachgruppe ProjektPersonal der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM). Lehrbeauftragter im Fach Projektmanagement an der Dualen Hochschule Baden Württemberg in Stuttgart und Mosbach. Beratungs- und Trainingsschwerpunkte Projektmanagement, Team- und Führungskräfteentwicklung.

☰ **Artikel:**
2.04 Durchsetzungsvermögen (Assertiveness)

▶ **Anschrift:**
VOSS CONSULTING GbR
Tückelhäuser Str. 10, 97199 Ochsenfurt
E-Mail: info@voss-consulting.de

Reinhard Wagner



Vorstand PM-Forschung und Facharbeit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Studium der Elektrotechnik und Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und den USA. Mehr als 15 Jahre Berufserfahrung im Engineering mit Schwerpunkt in der Automobilindustrie. Dozent für Systems Engineering und Projektmanagement an der Hochschule Augsburg. Autor von mehr als 40 einschlägigen Publikationen sowie Referent auf nationalen wie internationalen Tagungen. Als Trainer, Berater und Coach für namhafte Unternehmen im In- und Ausland auf dem Gebiet des Projektmanagements tätig. Entwickelt maßgeblich nationale (u.a. DIN 69901) wie internationale Standards (ISO 21500) sowie Methoden und Tools für das Projektmanagement weiter. Engagiert sich in zahlreichen Studien sowie Forschungsprojekten und bei der Vorbereitung bzw. Durchführung von Fachveranstaltungen, wie z.B. die InterPM oder das PMForum.

☰ **Artikel:**
1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse
3.07 Systeme, Produkte und Technologie (Systems, products & technology)

▶ **Anschrift:**
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
FrankenCampus, Frankenstraße 152, 90461 Nürnberg
E-Mail: r.wagner@gpm-ipma.de

Gernot Waschek



Dipl.-Ing., Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Berlin. Einführung der Netzplantechnik bei der Robert Bosch GmbH (Stuttgart) für den gesamten Konzern. 30 Jahre Anwender und Förderer von Projektmanagement im Datenverarbeitungsbereich der Deutschen Lufthansa AG (Frankfurt) in verschiedenen Positionen. Seit 1994 freiberuflicher Berater. Gründungsmitglied des heutigen „Arbeitsausschuss Projektmanagement“ im DIN und seit 1972 dessen Obmann. In dieser Zeit erschienen die Normen DIN 69900 bis 69905 über Projektwirtschaft/Projektmanagement, abgelöst 2009 durch DIN 69900 (neu) und 69901, Teile 1-5. Mitarbeit bei ISO 10006 „Guidelines for quality management in projects“. Zur Zeit auch bei ISO 21500 „A guide for project management“. Bei der GPM Geschäftsführer von PM-ZERT in dessen Aufbauphase, Mitentwickler des Diagnosesystems PM DELTA bzw. des neuen Reifegradmodells. Heute Ehrenmitglied, Kurator, Leiter der Fachgruppe PM-Normung und Leiter der Region Frankfurt.

☰ **Artikel:**
1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse
1.21 Normen und Richtlinien

▶ **Anschrift:**
Projektmanagementberatung Waschek
Westendstr. 7a, D-63322 Rödermark
E-Mail: gernotwaschek@t-online.de

Kurt E. Weber

Dipl.Ing., selbständiger Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Vertragsrecht, Vertrags- und Claim Management, Bau- und Industrieanlagenbau. Vor der Tätigkeit als Rechtsanwalt 12 Jahre Praxis als Projekttechniker und Projektmanager. Seit 25 Jahren Mitglied der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 6 Jahre Kuratoriumsmitglied. Koautor des Buchs „ProjektManager“. Justiziar der GPM.

- ☰ **Artikel:**
1.14c Vertragsrecht in der Projektarbeit
- ▶ **Anschrift:**
Kanzlei Dipl.Ing. Weber
Am Hagen 2, 83336 Chieming
E-Mail: kanzlei-weber@t-online.de



Erwin Weitlaner

Ing., zertifizierter Projects Director (IPMA Level A), Project Director, Siemens cert. ist seit 1982 bei der Siemens AG in verschiedenen Funktionen im In- und Ausland tätig. Von Mitte 1999 bis März 2006 Geschäftszweigleiter für Turnkey-Elektrifizierungsprojekte im Geschäftsgebiet Electrification des Bereichs Transportation Systems sowie Projektmanagement-Coach in diesem Geschäftsgebiet. Seit 2006 Leitung der Stabstelle Projektmanagement im Sektor Industry, Division Mobility.

- ☰ **Artikel:**
1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien (Interested parties)
- ▶ **Anschrift:**
Siemens AG, I MO AC PM
Werner-von-Siemens-Str. 67, 91052 Erlangen
E-Mail: erwin.weitlaner@siemens.com



Eberhard Will

hat Politikwissenschaft sowie im Studium Generale ergänzend BWL, Jura und Soziologie in Frankfurt/M. und Berlin studiert und das Studium als Dipl. Pol. abgeschlossen. Über Stabs- und Leitungspositionen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung führte sein Weg in die Geschäftsführung einer Ingenieurgesellschaft für Bau-Projektmanagement. Innerhalb von zehn Jahren wurde dort ein Bauvolumen von umgerechnet über € 500 Mio. im Auftrag öffentlicher und privater Bauherren in unterschiedlichen Vertragsformen betreut. Gleichzeitig wurde die PM-Kompetenz der Gesellschaft systematisch weiterentwickelt und der Autor entdeckte die Freude am PM-Training und dem Coachen von Projektleitern und Teams. Seit 1994 zertifizierter Projektmanagement-Trainer der GPM. Bis 2007 drei Mal Best-in-Class-Trainer der GPM, mehrfach als Assessor für den Deutschen PM-Award. Zertifizierter Trainer für die IPMA-Level D-A. Seit 1997 selbständiger PM-Trainer und Consultant in den Bereichen IT/Telekommunikation, Fahrzeugbau, Anlagenbau, seit 1999 als geschäftsführender Gesellschafter der projektpartner management gmbh. Mannheim.

- ☰ **Artikel:**
2.03 Selbststeuerung (Self-control)
- ▶ **Anschrift:**
projektpartner management gmbh
Friedrich-Koenig-Str. 3-5, 68167 Mannheim
E-Mail: office@projektpartner.de





Maren Windus

Dipl.-Kauffrau und zertifizierte PMP, Jahrgang 1964, hat bis 1999 in der Personal- und Organisationsentwicklung einer großen Hamburger Versicherung gearbeitet und war dort verantwortlich für die Einführung von Personalentwicklungssystemen. Nach mehrjähriger Tätigkeit als freiberufliche Beraterin für Führungskräfte und Teams arbeitet sie seit 2005 als Beraterin bei der Consensa Projektberatung GmbH & CoKG. Ihr Haupttätigkeitsfeld ist die Weiterentwicklung und Durchführung der unternehmenseigenen Ausbildung „Prozesskompetenz im Projekt“, die sich vor allem an Projektleiter, Mitarbeiter in Projektbüros, interne Berater u.ä. richtet. Außerdem berät sie Unternehmen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich bei der Durchführung ihrer Projekte.

- ☰ **Artikel:**
3.08 Personalmanagement (Personnel management)
- ▶ **Anschrift:**
CONSENSA Projektberatung GmbH & Co. KG
Sankt Pauli Fischmarkt 20, 20359 Hamburg
E-Mail: Maren.Windus@consensa.com



Urs Witschi

Dipl. Arch. ETH/ Betriebsing. NDS ETH, ist Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter der DRIFT Consulting GmbH mit Sitz in Baden (Schweiz). Nach einem Doppelstudium in Architektur und Betriebswissenschaften an der ETH Zürich und nach mehrjähriger Beratertätigkeit an der Stiftung BWI gründete er mit einem Partner die DRIFT Consulting, die sich auf Change Management, Projektmanagement und Coaching konzentriert und vom systemischen Ansatz geprägt ist. Nebst der Tätigkeit als Berater und Dozent in Organisationen und Hochschulen ist er (Mit-) Autor zahlreicher Publikationen – besonders zum Thema des komplexen Projektmanagement. Urs Witschi ist Mitglied des Vorstandes der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement (SPM).

- ☰ **Artikel:**
2.14 Wertschätzung (Values appreciation)
- ▶ **Anschrift:**
DRIFT Consulting G,bH
Theaterplatz 4, CH – 5400 Baden
E-Mail: urs.witschi@driftconsult.com



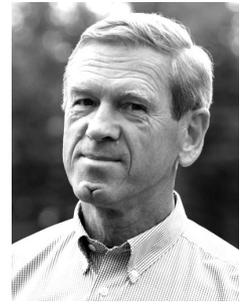
Dr. Ulrich Wolff

Doz. Dr.-Ing., Studium Bauingenieurwesen, Promotion an der Bauhaus-Universität Weimar, langjährige Bauleitertätigkeit, Universitätsdozent und Hochschullehrer für Betriebswirtschaftsinformatik und Projektmanagement, umfangreiche Projektleitererfahrungen mit Bau-, Organisations-, Forschungs- und Entwicklungsprojekten, (u.a. Neubau und Rekonstruktion Charite Berlin), diverse Fachbeiträge in Fachzeitschriften, Broschüren. Langjähriges Vorstandsmitglied der GPM, Projektleiter des Lehrgangs-Konzeptes „Projektmanagement Fachmann“ und Mit-Herausgeber des Lehrbuches. Urassessor bei PM-ZERT.

- ☰ **Artikel:**
1.09 Projektstrukturen (Project structures)
- ▶ **Anschrift:**
Bauhaus Weiterbildungsakademie Weimar e.V.
Coudraystrasse 13 A, 99423 Weimar
E-Mail: ulrich.wolff@uni-weimar.de

Dr. Christoph Zahrnt

Nach dem Studium sowohl des Rechts als auch der Volkswirtschaft war Christoph Zahrnt, Jahrgang 1944, mehrere Jahre als Softwareentwickler und Einkaufsjurist in der hessischen Landesverwaltung tätig. Seit Ende 1977 ist er als Rechtsanwalt in den Bereichen IT-Vertragsrecht und öffentliches Beschaffungsrecht für IT-Leistungen tätig. Sein Schwerpunkt liegt in der Organisation des Vertragswesens von IT-Anbietern und von Kunden im IT-Bereich sowie in Seminaren dazu. Da es anfangs keine Bücher über IT-Vertragsrecht gab, hat Zahrnt erst einmal selber Fachbücher für diesen Bereich geschrieben. In den letzten Jahren hat er sich noch stärker der Praxis von Projekten zugewendet und schreibt zu Projekten im IT-Bereich, die auf der Basis von Verträgen durchgeführt werden. Zahrnt ist Mitglied in mehreren Aufsichtsräten von Softwarehäusern.



☰ **Artikel:**
3.11 Rechtliche Aspekte (Legal)

▶ **Anschrift:**
Wiesenbacherstr, 2, 69151 Neckargemünd
E-Mail: RA-Zahrnt@T-Online.de

Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)

QUALIFIZIERUNG

Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0

Die Autoren:

[Dr. Martina Albrecht](#) 2.09 Effizienz | [Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein](#) 1.05 Qualitätsmanagement | [Dr. Daniel T. Baumann](#) 3.03 Portfolioorientierung | [Dr. Frank D. Behrend](#) 1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien | [Frank Berge](#) 3.01 Projektorientierung, 3.02 Programmorientierung | [Dr. med. Andreas Bosbach](#) 3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt | [Dr. med. Rita Bosbach](#) 3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt | [Michael Buchert](#) 2.03 Selbststeuerung | [Joachim Büttner](#) 2.06 Offenheit | [Manfred H. Burghardt](#) 1.20 Projektabschluss | [Prof. Dr. Christian Decker](#) 3.10 Finanzierung | [Stefan Derwort](#) 2.02 Motivation und Engagement | [Dr. Florian Dörrenberg](#) 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.18 Kommunikation | [William R. Duncan](#) 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte | [Thomas Eberhard](#) 1.03 Projektanforderungen und Projektziele | [Dr. Sonja Ellmann](#) 1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien | [Prof. Dr. Birgit Ester](#) 1.14a Beschaffungsprozess | [Peter Felske](#) 1.16 Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen | [Erich Frerichs](#) 1.05 Qualitätsmanagement | [Andreas Frick](#) 3.04 Einführung in PPP-Management | [Dr.-Ing. Dieter Geckler](#) 1.17 Information und Dokumentation | [Prof. Dr. Michael Gessler](#) 1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse, 2.02 Motivation und Engagement | [Dr. Martin Goerner](#) 1.07 Teamarbeit, 1.18 Kommunikation, 2.11 Verhandlungen | [Stacy A. Goff](#) 1.18 Kommunikation | [Torsten Graßmeier](#) 2.08 Ergebnisorientierung | [Prof. Dr. Nino Grau](#) 1.03 Projektanforderungen und Projektziele | [Siegfried Haarbeck](#) 2.08 Ergebnisorientierung | [Dr. Christopher Hausmann](#) 2.06 Offenheit | [Claus-Peter Hoffer](#) 2.09 Effizienz | [Prof. Dr. Martin Högl](#) 2.01 Führung, 2.01 Führung in internationalen Projektteams | [Dr. Artur Hornung](#) 2.07 Kreativität, 2.13 Verlässlichkeit | [Raimo Hübner](#) 1.02 Interessengruppen/ Interessierte Parteien | [Rolf Kaestner](#) 1.11a Projektphasen | [Prof. Dr. jur. Angela Knauer](#) 1.14b Die rechtlichen Grundlagen der Beschaffung: Verträge | [Dr. Hans Knöpfel](#) 1.09 Projektstrukturen | [Dr. Rolf Kremer](#) 1.06 Projektorganisation | [Gero Lomnitz](#) 2.00 Macht und Autorität in Projekten | [Daniela Mayrshofer](#) 3.08 Personalmanagement | [Dr. Mey Mark Meyer](#) 1.22 IT im Projektmanagement | [Dr. Thor Möller](#) 1.01 Projektmanagement-erfolg, 3.06 Geschäft | [Dr.-Ing. Erhard Motzel](#) 1.16 Projektcontrolling: Überwachung, Steuerung und Berichtswesen | [Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen](#) 2.15 Ethik | [Frank Musekamp](#) 2.05 Stressbewältigung und Entspannung | [Dr. Miriam Müthel](#) 2.01 Führung, 2.01 Führung in internationalen Projektteams | [Prof. Dr. Gerold Patzak](#) 2.07 Kreativität, 2.13 Verlässlichkeit | [Prof. Jochen Platz](#) 1.08 Problemlösung | [Kathrin Platz](#) 1.08 Problemlösung | [Frank Pohl](#) 3.05 Stammorganisation | [Dietmar Prudix](#) 1.07 Teamarbeit | [Martin Raab](#) 3.04 Einführung in PPP-Management | [Günter Rackelmann](#) 1.11b Ablauf und Termine | [Guido Reuter](#) 2.10 Beratung | [Ralf J. Roeschlein](#) 1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse | [Adolf Rohde](#) 1.06 Projektorganisation | [Uwe Rohrschneider](#) 1.04 Risiken und Chancen | [Christoph Rosenthaler](#) 1.09 Projektstrukturen | [Manfred Saynisch](#) 1.15 Konfiguration und Änderungen | [René Schanz](#) 2.15 Ethik | [Prof. Dr. Heinz Schelle](#) 3.00 Projektmanagement und Unternehmensstrategie | [Heinz Scheuring](#) 1.12 Ressourcen, 1.19 Projektstart | [Daniela Schindler](#) 2.10 Rücksprache und Beratung | [Christine Schmidt](#) 2.11 Verhandlungen, 2.12a Konflikte, 2.12b Krisen-Projektkrisen | [Andreas Sebe-Opfermann](#) 2.02 Motivation und Engagement | [Prof. Dr. Siegfried Seibert](#) 1.13 Kosten und Finanzmittel | [Dr. Jörg Seidl](#) 3.02 Programmorientierung, 3.03 Portfolioorientierung | [Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang](#) 1.04 Risiken und Chancen, 3.07 Systeme, Produkte und Technologie | [Roland Straube](#) 2.12a Konflikte, 2.12b Krisen-Projektkrisen | [Uwe Techt](#) 1.23 Critical-Chain-Projektmanagement | [David Thyssen](#) 3.01 Projektorientierung, 3.05 Stammorganisation | [Johannes Voss](#) 2.04 Durchsetzungsvermögen | [Reinhard Wagner](#) 1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse, 3.07 Systeme, Produkte und Technologie | [Gernot Waschek](#) 1.00 Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse, 1.21 Normen und Richtlinien | [Kurt E. Weber](#) 1.14c Vertragsrecht in der Projektarbeit | [Erwin Weitlaner](#) 1.02 Interessengruppen/Interessierte Parteien | [Eberhard Will](#) 2.03 Selbststeuerung | [Maren Windus](#) 3.08 Personalmanagement | [Urs Witschi](#) 2.14 Wertschätzung | [Dr. Ulrich Wolff](#) 1.09 Projektstrukturen | [Dr. Christoph Zahrt](#) 3.11 Rechtliche Aspekte