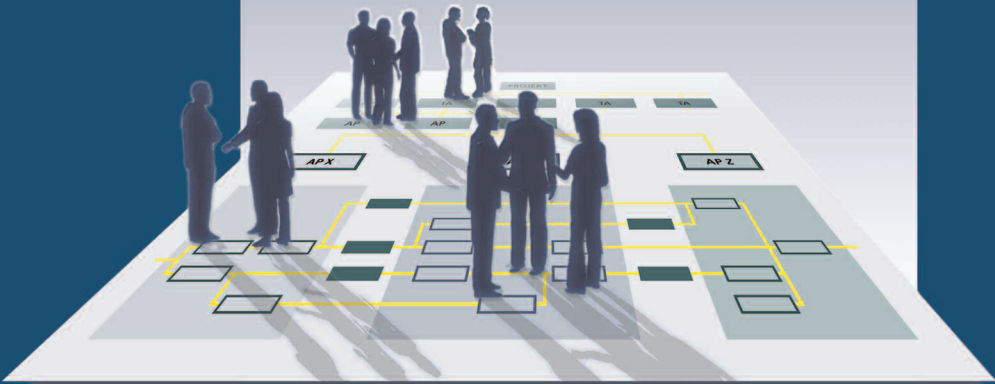


Sandra Bartsch-Beuerlein | Roland Ottmann | Wulff Seiler

PROJEKTMANAGER

T A X O N O M I E





Liebe Leserin, lieber Leser,

die „ProjektManager Taxonomie“ beruht auf zwei Säulen: auf der Projektmanagement-Kompetenz der nationalen Gesellschaften für Projektmanagement, die in der International Project Management Association (IPMA) organisiert sind, und der Erfahrung der Assessoren der Zertifizierungsstelle PM-ZERT in der Projektmanager-Zertifizierung.

Diese Taxonomie eröffnet jedem Projektmitarbeiter die Möglichkeit, seine Kenntnisse und seine Erfahrung im Projektmanagement selbst einzuschätzen und sich mithilfe dieser Informationen dem passenden Zertifikatslevel der IPMA zuzuordnen (Selbsteinstufung). Die Zertifizierungsstufen der IPMA reichen von Level D (Projektmanagement-Fachmann) über Level C (Projektleiter) und Level B (Projektmanager) bis hin zu Level A (Projektdirektor).

Durch die kritische Reflexion vorhandener Kenntnisse und Erfahrungen und die anschließende Spiegelung mit normativen Vorgaben erhält der Zertifikant ein klares Bild davon, was er bereits kann und was er noch lernen muss, um einen Kompetenznachweis im Projektmanagement (Zertifikat) erlangen zu können. Dies wird dann beim Assessment durch externe Assessoren überprüft.

Einen hohen Stellenwert nehmen beim Assessment auch die Persönlichkeit und das persönliche Verhalten des Zertifikanten in der Projektarbeit ein. Die Assessoren evaluieren beides während des Assessments bei den Zertifikatsprüfungen. Bei der Bewertung des persönlichen Verhaltens werden die Inhalte des Kapitelblocks „Menschen im Projekt“ aus dem Standardwerk „ProjektManager“ (z.B. Teamarbeit, Führung, Motivation) geprüft – aber nicht nach den Kategorien Wissen, Kennen oder Können. Vielmehr erfassen die Assessoren durch Beobachtung Merkmalsausprägungen der Persönlichkeit des Zertifikanten. Diese beziehen sie zur Abrundung des Gesamtbilds in das Assessment ein. Wesentlich sind beispielsweise die Fähigkeiten, ganzheitlich zu denken, Lösungen zu finden, zu kommunizieren, zu motivieren, Konflikte zu bewältigen und Menschen zu führen. Auch Eigenschaften wie Offenheit, Verantwortungsbewusstsein und Hilfsbereitschaft spielen eine zentrale Rolle.

Die „ProjektManager Taxonomie“ wäre ohne die ausgezeichnete Vorarbeit vieler IPMA-Experten nicht möglich gewesen. Unser besonderer Dank gilt den Herausgebern der IPMA Competence Baseline (ICB), Gilles Caupin, Dr. Hans Knöpfel, Prof. Dr. Peter WG Morris, Dr. Erhard Motzel und Dr. Olaf Pannenbäcker. Sie engagieren sich intensiv für weltweit angewandtes Projektmanagement auf hohem Niveau.



Persönlich danken möchte ich außerdem den Autoren Sandra Bartsch-Beuerlein und Wulff Seiler, dem Assessorenteam der PM-ZERT, dem Geschäftsführer der PM-ZERT Werner Schmehr sowie Klaus Panenbäcker, einem der Väter der 4-Level-Certification der IPMA, für ihre fachliche Unterstützung. Mein Dank gilt auch unserer Redakteurin Astrid Pfeiffer, Karin Peter für die Erstellung des Layouts und allen anderen Unterstützern dieses Werks.

Viel Freude und aufschlussreiche Momente der Selbsterkenntnis bei der Selbsteinstufung sowie natürlich viel Erfolg bei Ihrer Karriere im Projektmanagement wünscht Ihnen Ihr

A handwritten signature in blue ink, reading 'Roland Ottmann'.

Roland Ottmann (MBA)

Vorsitzender des Vorstands der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Taxonomie der ICB	6
A Projekt und Umfeld	12
A1 Projekt und Projektmanagement	12
A2 Projektarten	12
A3 Stakeholderanalyse	13
A4 Rechtliche Aspekte	13
A5 Projekterfolg und Erfolgsfaktoren	14
A6 Projektorganisation	14
B Vorgehensmodelle	15
C Operatives Projektmanagement	16
C1 Projektstart	16
C2 Projektziele	16
C3 Projektrisiken	17
C4 Projektstrukturplan	17
C5 Ablauf- und Terminplanung	18
C6 Kosten- und Einsatzmittelplanung	18
C7 Konfigurations- und Änderungsmanagement	19
C8 Qualitätsmanagement	19
C9 Fortschrittskontrolle und Projektsteuerung	20
C10 Projektabschluss und Projektlernen	21
C11 IT-Unterstützung	21
D Menschen im Projekt	22
D1 Projektleiter	22
D2 Arbeitshilfen für den Projektleiter	22
D3 Qualifizierte Teams bilden und führen	23
D4 Kommunikation	24
D5 Konflikte und Krisen	24
E Einzelprojekt und Projektlandschaft	26
E1 Programm- und Multiprojektmanagement	26
E2 Projektauswahl und Unternehmensstrategie	26
E3 Operatives Multiprojektmanagement	27
F Projektmanagement einführen und optimieren	28
F1 Projektmanagement einführen	28
F2 Projektmanagement optimieren	28
Autoren	29

1 Einführung

Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogramme bilden für das Projektmanagement-Personal (Projektmanager und ihre Mitarbeiter) einen Anreiz,

- ihr Wissen und ihre Erfahrung zu erweitern,
- ihr persönliches Verhalten zu verbessern,
- sich kontinuierlich weiterzubilden,
- die Qualität des Projektmanagements zu erhalten und zu steigern sowie
- bessere Projektergebnisse und Projektabläufe zu erreichen.

Die Kriterien für die Erlangung eines Zertifikats stammen aus den Bereichen Projektmanagement-Grundlagen, -Methoden, -Verfahren und -Werkzeuge, Projektorganisation, soziale Kompetenz und allgemeine Management-Gebiete sowie persönliches Verhalten und allgemeiner Eindruck. Die Beurteilung für diese Bereiche baut auf der Taxonomie der Competence Baseline (ICB) der International Project Management Association (IPMA) auf. Sie umfasst 42 Elemente für Wissen und Erfahrung im Projektmanagement.

Die Beurteilung der Projektmanagement-Kompetenz wird ausgedrückt in

- den Anforderungen für die Zertifizierung (Soll-Werte Level D–A),
- der Selbstbeurteilung (Ist-Werte Level D–A) und
- der Beurteilung eines Kandidaten durch die Assessoren (Assessment-Werte Level D–A).

Die Anforderungen für die Zertifizierung werden in der Taxonomie als minimal erwartete Werte auf einer Skala von 0 bis 10 angegeben.

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. als nationale Gesellschaft der IPMA in der Bundesrepublik Deutschland hat beschlossen, die ICB als nationale Competence Baseline für die Zertifizierung von Projektmanagement-Personal zu nutzen.

2 Erläuterung

Bitte bewerten Sie Ihr Wissen und Ihre Kenntnisse sowie Ihre Erfahrung zu den jeweiligen Projektmanagement-Elementen und markieren Sie das Ergebnis in der jeweils relevanten Tabelle. Die Bedeutung der einzelnen Stufen entnehmen Sie nachfolgender Legende.

Legende zu den Bewertungstabellen

- 0 Keine Kenntnisse beziehungsweise keine Kompetenz**
- 1–3 Niedriger Kenntnisstand beziehungsweise niedrige Kompetenz**
- 4–6 Mittlerer Kenntnisstand beziehungsweise mittlere Kompetenz**
- 7–9 Hoher Kenntnisstand beziehungsweise hohe Kompetenz**
- 10 Außerordentlicher Experte**

W Wissen/Kenntnisse

Niedrig (1–3)

Ich kenne das Element und die Erfolgskriterien und kann es/sie vorstellen und erläutern.

Mittel (4–6)

Ich verfüge über solide Kenntnisse über das Element und seine Kriterien für eine erfolgreiche Anwendung, kann das Wissen anwenden und die Ergebnisse kontrollieren.

Hoch (7–9)

Ich verfüge über Spezialkenntnisse zu dem Element, kann die Kriterien für eine erfolgreiche Anwendung bewerten, neue schaffen und bewerten sowie die Anwendungsergebnisse erklären und bewerten.

Außerordentlicher Experte (10)

Ich bin anerkannter Experte zu dem Element, beherrsche das Wissen sowie die Zusammenhänge und kann darüber hinaus Mitarbeiter zum Element fachlich coachen und managen.

E Erfahrung

Niedrig (1–3)

Ich habe zu dem Element etwas Erfahrung aus wenigen Projekten aus einem Wirtschaftssektor und habe zu dessen Management über eine oder mehrere Projektphasen beigetragen.

Mittel (4–6)

Ich habe zu dem Element Erfahrung aus mehreren Projekten aus mindestens einem großen Wirtschaftssektor und habe zu deren Management über die meisten Projektphasen und auf vielen Gebieten Wesentliches beigetragen.

Hoch (7–9)

Ich habe zu dem Element eine breite Erfahrung aus vielen verschiedenartigen Projekten, für deren Management ich über die meisten Phasen verantwortlich war.

Außerordentlicher Experte (10)

Ich bin anerkannter Manager und Mentor zu dem Element, beherrsche eine erfolgversprechende praktische Umsetzung und kann darüber hinaus Mitarbeiter zur praktischen Umsetzung des Elements coachen und managen.

3 ICB-Elemente und Zuweisung zu den Kapiteln

ICB-Element 1: Projekte und Projektmanagement (→ A1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						D	C	B	A		
E					C		B	A			

ICB-Element 2: Projektmanagement-Einführung (→ F1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	C	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 3: Management by Projects (→ E2, E3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W				DC		B		A			
E		C		B				A			

ICB-Element 4: Systemansatz und Integration (→ E1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 5: Projektumfeld (→ A3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	C	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 6: Projektphasen und -lebenszyklus (→ B)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W							D	CBA			
E				C			BA				

ICB-Element 7: Projektentwicklung und -bewertung (→ E2)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	C	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 8: Projektziele und -strategien (→ C2, E2)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W							DC	BA			
E					C		B	A			

ICB-Element 9: Projekterfolgs- und -misserfolgskriterien (→ A5)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C			BA				

ICB-Element 10: Projektstart (→ C1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C		B	A				

ICB-Element 11: Projektabschluss (→ C10)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C		B	A				

ICB-Element 12: Projektstrukturen (→ C4)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 13: Projektinhalt, Leistungsbeschreibung (→ C1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W								DCBA			
E					C		B	A			

ICB-Element 14: Projektablauf und Termine (→ C5)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						A		DCB			
E					C		BA				

ICB-Element 15: Einsatzmittel (→ C6)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DCA	B				
E					C		BA				

ICB-Element 16: Projektkosten und Finanzmittel (→ C6)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						A		DCB			
E					C		BA				

ICB-Element 17: Konfiguration und Änderungen (→ C7)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					DC	A	B				
E				C		B	A				

ICB-Element 18: Projekttrisiken (→ C3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E			C			B		A			

ICB-Element 19: Leistungsfortschritt (→ C9)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DCBA					
E					C	B	A				

ICB-Element 20: Integrierte Projektsteuerung (→ C9)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W							CA	DB			
E					C		B	A			

ICB-Element 21: Information, Dokumentation, Berichtswesen (→ A3, C9)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						D	C	BA			
E					C		B	A			

ICB-Element 22: Projektorganisation (→ A6)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						D	C	B	A		
E				C			B	A			

ICB-Element 23: Teamarbeit (→ D3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						A	DB	C			
E						CBA					

ICB-Element 24: Führung (→ D3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D		C	BA			
E					C		B	A			

ICB-Element 25: Kommunikation (→ D4)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	CB	A				
E					C	B	A				

ICB-Element 26: Konflikte und Krisen (→ D5)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	BA				
E			C		B		A				

ICB-Element 27: Beschaffung, Verträge (→ A4)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	CBA					
E				C	B	A					

ICB-Element 28: Projektqualität (→ C8)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C	B		A				

ICB-Element 29: Informatik in Projekten (→ C11)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DCB	A				
E				C		B	A				

ICB-Element 30: Normen und Richtlinien (→ F3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DCA	B				
E			C		B	A					

ICB-Element 31: Problemlösung (→ D2)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						A	DCB				
E					C	B	A				

ICB-Element 32: Verhandlungen, Besprechungen (→ A4, D4)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 33: Stammorganisation (→ A6)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						DC	B	A			
E				C	B	A					

ICB-Element 34: Geschäftsprozesse (→ B)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W						D	C	BA			
E						D		BA			

ICB-Element 35: Personalentwicklung (→ D3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					DC		B	A			
E						B		A			

ICB-Element 36: Organisationales Lernen (→ C10)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	C	B	A			
E				C		B		A			

ICB-Element 37: Veränderungsmanagement (→ F1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					DC		B	A			
E		C				B		A			

ICB-Element 38: Marketing, Produktmanagement (→ D4)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					DC	B		A			
E				C	B		A				

ICB-Element 39: Systemmanagement (→ E1)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W							DCB	A			
E				C	B		A				

ICB-Element 40: Sicherheit, Gesundheit, Umwelt (→ D3)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					DC		BA				
E			C			B	A				

ICB-Element 41: Rechtliche Aspekte (→ A4)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					DC		BA				
E		C			B	A					

ICB-Element 42: Finanz- und Rechnungswesen (→ C6)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	C	B	A			
E			C		B		A				

Persönliche Gesamtbewertung im Projektmanagement

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W					D	C	B	A			
E				C		B		A			

4 Hilfestellung zur Selbsteinstufung

gemäß Zertifizierungslevel

Aus der folgenden Einstufung geht die Bedeutung der einzelnen Kapitel für den jeweiligen Zertifizierungslevel (D, C, B, A) und damit die erforderliche Lernintensität hervor.

1 Kennen

Sie haben einmal von den Inhalten gehört und wissen, wo Sie im vorliegenden Buch und in der Literatur etwas dazu finden können.

Dieser Stoff ist für Ihren Zertifizierungslevel nicht prüfungsrelevant.

2 Wissen

Sie verstehen das Thema und können Zusammenhänge nachvollziehen und erläutern, müssen aber die Inhalte noch nicht in die Praxis umsetzen können.

Dieser Stoff ist für Ihren Zertifizierungslevel prüfungsrelevant.

3 Können

Sie können das Erlernte zur Aufgabenlösung in der Praxis anwenden.

Dieser Stoff ist für Ihren Zertifizierungslevel prüfungsrelevant.

4 Managen

Sie müssen die Aufgaben zu diesem Themenbereich möglicherweise nicht mehr selbst in der Praxis durchführen, sie aber delegieren, Mitarbeiter bei der Durchführung führen und die Lösung auf Richtigkeit überprüfen können.

Dieser Stoff ist für Ihren Zertifizierungslevel prüfungsrelevant.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Relevanz der einzelnen Projektmanagement-Themen pro Kapitel im Überblick. Die Relevanz der einzelnen Fragen zum Text des jeweiligen Kapitels kann dabei in dem vorgestellten Spektrum variieren. Die Kapiteleinstufung entspricht jeweils der höchsten Stufe aller Frageinstufungen im jeweiligen Kapitel.

		Level D	Level C	Level B	Level A
A	Projekt und Umfeld				
A1	Projekt und Projektmanagement	2	3	3	4
A2	Projektarten	2	2	3	4
A3	Stakeholderanalyse	2	3	3	4
A4	Rechtliche Aspekte	2	2	3	4
A5	Projekterfolg und Erfolgsfaktoren	2	2	3	4
A6	Projektorganisation	2	3	3	4

		Level D	Level C	Level B	Level A
B	Vorgehensmodelle	2	2	3	4

		Level D	Level C	Level B	Level A
C	Operatives Projektmanagement				
C1	Projektstart	2	3	3	4
C2	Projektziele	3	3	3	4
C3	Projektrisiken	2	3	3	4
C4	Projektstrukturplan	3	3	3	4
C5	Ablauf- und Terminplanung	3	3	3	4
C6	Kosten- und Einsatzmittelplanung	2	3	3	4
C7	Konfigurations- und Änderungsmanagement	2	2	3	4
C8	Qualitätsmanagement	2	2	3	4
C9	Fortschrittskontrolle und Projektsteuerung	2	3	3	4
C10	Projektabschluss und Projektlernen	2	3	3	4
C11	IT-Unterstützung	2	3	4	4

		Level D	Level C	Level B	Level A
D	Menschen im Projekt				
D1	Projektleiter	2	3	3	4
D2	Arbeitshilfen für den Projektleiter	2	3	4	4
D3	Qualifizierte Teams bilden und führen	2	3	3	4
D4	Kommunikation	2	3	4	4
D5	Konflikte und Krisen	2	3	4	4

		Level D	Level C	Level B	Level A
E	Einzelprojekt und Projektlandschaft				
E1	Programm- und Multiprojektmanagement	1	2	2	3
E2	Projektauswahl und Unternehmensstrategie	1	2	2	3
E3	Operatives Multiprojektmanagement	1	2	3	4

		Level D	Level C	Level B	Level A
F	Projektmanagement einführen und optimieren				
F1	Projektmanagement einführen	1	2	2	3
F2	Projektmanagement optimieren	1	2	3	4

A1 PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT

Was ist ein Projekt? Was ist Projektmanagement? Die Antworten auf diese beiden Fragen bilden das „Kleine Einmaleins“, auf dem die Leistungserstellung mit Projektcharakter basiert (IPMA Competence Baseline ICB, Element 1). Es zu kennen ist eine Grundvoraussetzung für alle, die in Theorie und Praxis mit dem Führungskonzept Projektmanagement arbeiten wollen. Damit einher geht die Fähigkeit, Projekte von Routinevorhaben abzugrenzen und festzulegen, wann dieses Konzept sinnvoll anzuwenden ist. Damit lässt sich die zunehmende Projektinflation eindämmen. Zum Rüstzeug des Projektmanagers gehört auch die Kenntnis grundlegender Arten und Mechanismen der Projektkoordination.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
A1.1	Was ist ein Projekt? Welche Eigenschaften hat es?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
A1.2	Wie grenzen Sie ein Projekt von Routineaufgaben in einem Unternehmen ab?	1	1	2	3	<input type="checkbox"/>
A1.3	Was versteht man unter Projektmanagement?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A1.4	In welchem Sinn kann man den Begriff Management auslegen?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A1.5	Welche Arten und Mechanismen für Prozesskoordination gibt es?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A1.6	Was ist eine organisationsindividuelle Projektdefinition?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>

A2 PROJEKTARTEN

Projekte lassen sich verschiedenen Kategorien zuordnen. Aus Klassifizierungen (ICB-Element 1) werden häufig unmittelbar Empfehlungen für die tägliche Projektarbeit abgeleitet. Eine schlüssige Unterscheidung erleichtert den Überblick über die Projektlandschaft im Unternehmen erheblich. Sie hilft den Entscheidungsträgern dabei, Projektmanagement zielgerichtet und auf die jeweils vorliegende Projektart zugeschnitten einzusetzen. Im Zentrum dieses Kapitels steht die Unterscheidung nach internen und externen Projekten sowie nach Investitions-, Organisations- sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
A2.1	Wie kann man Projekte klassifizieren?	2	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A2.2	Was unterscheidet hauptsächlich F&E und Organisationsprojekte von Investitionsprojekten?	2	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A2.3	Zu welchem Zweck sollten die Projekte in einem Unternehmen klassifiziert werden?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
A2.4	Was ist CMM?	1	1	2	3	<input type="checkbox"/>
A2.5	Was sind die Merkmale eines Investitionsprojekts?	2	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A2.6	Was sind die Merkmale eines Organisationsprojekts?	2	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A2.7	Was sind die Merkmale eines F&E Projekts?	2	2	3	3	<input type="checkbox"/>

A3 STAKEHOLDERANALYSE

Die gegenseitige Beeinflussung von Projekt und Umfeld (ICB-Element 5) und die Fähigkeit des Projektmanagers, mit diesen Wechselbeziehungen umzugehen, bestimmen den Projekterfolg maßgeblich. Deshalb sollten die Begriffe Stakeholder und Stakeholderanalyse jedem Projektmanager vertraut sein. Er muss wissen, wie er Stakeholder identifizieren, den Grad ihrer Betroffenheit durch das Projekt feststellen und ihre Einstellung dazu herausfinden kann. Anhand dieser Informationen realisiert er Maßnahmen, um die Projektbetroffenen einzubinden und als Unterstützer des Projekts zu gewinnen. Eine geeignete Vorgehensweise wird in diesem Kapitel aufgezeigt.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
A3.1	Was sind Stakeholder?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A3.2	Warum nimmt man eine Stakeholderanalyse vor?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A3.3	Was sind die Ergebnisse einer Stakeholderanalyse?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A3.4	Aus welchen Schritten besteht eine Stakeholderanalyse?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
A3.5	Welche Probleme bei der Stakeholderanalyse muss man berücksichtigen?	2	3	3	3	<input type="checkbox"/>
A3.6	Wie wird Projektumfeld definiert?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A3.7	Was ist eine Betroffenheitsanalyse?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A3.8	Worin besteht ein Zusammenhang zwischen Stakeholder- und Risikoanalyse?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>

A4 RECHTLICHE ASPEKTE

Projektteams müssen sich strikt an Verträge und Gesetze halten (ICB-Elemente 13, 27, 41), um Vorhaben wirtschaftlich erfolgreich realisieren zu können. Nur so lassen sich Risiken wie etwa Nachforderungen des Auftraggebers vermeiden. Von zentraler Bedeutung ist der Projektvertrag. Daran knüpft das Vertragsmanagement an, mit dessen Hilfe sich Rechte und Pflichten aus Verträgen identifizieren und durch- beziehungsweise umsetzen lassen, und schließlich auch das Nachforderungsmanagement. Es dient dazu, Nachforderungen geltend zu machen, die aus Änderungen (ICB-Element 17) resultieren, und Erlöse zu erzielen, die über den eigentlichen Vertrag hinausgehen.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
A4.1	Welche Vertragstypen sind für Projekte bekannt?	2	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A4.2	Wann gilt ein Vertrag als angenommen bzw. als gültig?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A4.3	Wann ist ein Vertrag unwirksam?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A4.4	Worauf muss man bei Auslandsverträgen achten?	1	1	3	3	<input type="checkbox"/>
A4.5	Welche Besonderheiten weisen Projektverträge auf?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A4.6	Welche Rechte hat der Auftraggeber bei Leistungsstörungen?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
A4.7	Welche Rechte hat der Auftragnehmer bei Leistungsstörungen?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>

A4.8	Was ist der Unterschied zwischen einem Auftragnehmer-Vertrag, einem Konsortialvertrag und einer Arbeitsgemeinschaft?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>
A4.9	Welche speziellen Risikobereiche bergen Projektverträge?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
A4.10	Was sind die Aufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements und welche Instrumente gehören primär dazu?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
A4.11	Welche Fähigkeiten/Kenntnisse sollte ein Vertragsmanager haben?	1	2	2	2	<input type="checkbox"/>
A4.12	Was ist Nachforderungsmanagement und wann setzt es ein?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
A4.13	In welchen Funktionen des Projektmanagements besteht eine Verbindung zu Nachforderungsmanagement?	1	3	3	4	<input type="checkbox"/>
A4.14	Wie unterscheiden sich bzw. wie hängen Änderungsmanagement und Nachforderungsmanagement zusammen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>

A5 PROJEKTERFOLG UND ERFOLGSFAKTOREN

Jedes Unternehmen muss für sich vor Projektbeginn festlegen, wann es ein Projekt als erfolgreich betrachtet und wann nicht. Dabei muss es nicht nur die „harten“ Ziele Termin, Kosten und Leistung mit Prioritäten versehen, sondern auch entscheiden, welche Bedeutung es der Zufriedenheit der verschiedenen Stakeholder beimessen möchte. Die traditionelle Definition des Projekterfolgs wird in diesem Kapitel hinterfragt. Die Ausführungen sollen den Projektmanagern bewusst machen, dass es unterschiedliche Perspektiven und Ansätze zur Bewertung des Projekterfolgs gibt, und ihnen aufzeigen, wie sie dabei vorgehen können.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
A5.1	Wann ist ein Projekt als erfolgreich zu betrachten?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
A5.2	Welche Dimensionen hat der Projekterfolg?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
A5.3	Wie unterscheiden sich Abwicklungserfolg und Anwendungserfolg eines Projekts?	1	3	3	4	<input type="checkbox"/>
A5.4	Welche Empfehlungen kann man aus empirischen Studien über Projekterfolgskriterien ableiten?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

A6 PROJEKTORGANISATION

Für Projekte gibt es verschiedene Organisationsformen. Das Verhältnis der Projekt- zur Stammorganisation ist auf unterschiedliche Art und Weise gestaltbar (ICB-Elemente 22, 33). In diesem Kapitel werden wichtige Organisationsformen sowie ihre Vor- und Nachteile beschrieben. Als Praxisbeispiel dient eine balanzierte Matrix für Entwicklungsprojekte, aus der Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse von Projektleiter, -team und Steuerungsausschuss hervorgehen. Einen wesentlichen Teil der Projektorganisation stellt das Projektcontrolling dar. Anhand einer Stellenbeschreibung für einen Projektcontroller wird die Bedeutung dieser Funktion deutlich gemacht.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
B1	Welche Vorgehensmodelle sind allgemein bekannt?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B2	Welche gemeinsamen Elemente besitzen die bekannten Vorgehensmodelle?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B3	Was versteht man unter Agilem Projektmanagement?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B4	Welche Vor- und Nachteile haben die bekannten Vorgehensmodelle?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B5	Wie wird Qualitätsmanagement in den Vorgehensmodellen berücksichtigt?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B6	Wie wird ein Meilenstein definiert?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
B7	Wann wird Simultaneous Engineering eingesetzt?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B8	Was versteht man unter einem Wasserfallmodell?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
B9	Wo wird ein V-Modell eingesetzt?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
B10	Welchen Vorteil erzielt man durch Prototyping?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
B11	Was versteht man unter evolutionären und inkrementellen Vorgehensmodellen?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>

B VORGEHENSMODELLE

Vorgehensmodelle helfen Projektmanagern dabei, Projekte über deren gesamten Lebenszyklus hinweg systematisch zu planen und zu realisieren (ICB-Element 6). Zahlreiche firmenindividuelle, branchenspezifische, auf verschiedene Projektarten abgestimmte, aber auch branchenneutrale Varianten wurden entwickelt. Vor allem bei IT-Projekten sind Vorgehensmodelle in verschiedensten Ausprägungen weit verbreitet. Dieser Branche kommt daher in diesem Kapitel besondere Bedeutung zu – ebenso wie den Elementen von Vorgehensmodellen. Thema ist außerdem die Frage: Was tun, wenn für eine heterogene Projektlandschaft kein Vorgehensmodell konstruiert werden kann?

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
B1	Welche Vorgehensmodelle sind allgemein bekannt?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B2	Welche gemeinsamen Elemente besitzen die bekannten Vorgehensmodelle?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B3	Was versteht man unter Agilem Projektmanagement?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B4	Welche Vor- und Nachteile haben die bekannten Vorgehensmodelle?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B5	Wie wird Qualitätsmanagement in den Vorgehensmodellen berücksichtigt?	2	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B6	Wie wird ein Meilenstein definiert?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
B7	Wann wird Simultaneous Engineering eingesetzt?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
B8	Was versteht man unter einem Wasserfallmodell?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
B9	Wo wird ein V-Modell eingesetzt?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
B10	Welchen Vorteil erzielt man durch Prototyping?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
B11	Was versteht man unter evolutionären und inkrementellen Vorgehensmodellen?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>

C1 PROJEKTSTART

Die Startphase (ICB-Element 10) eines Projekts ist von zentraler Bedeutung für den weiteren Projektverlauf. In dieser Phase werden die Weichen für die Zukunft gestellt – insbesondere was die Definition der Projektziele betrifft. Für diese Weichenstellung sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Der Projektleiter muss typische Aufgaben, gängige Fehler und mögliche Varianten des Startprozesses kennen. Unverzichtbar sind außerdem Kenntnisse über Planung und Durchführung des Projektstart-Workshops. Die notwendigen Informationen dazu stellt dieses Kapitel bereit. Es beschreibt darüber hinaus gängige Fehler im Startprozess, die es zu vermeiden gilt.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C1.1	Welche Aufgaben fallen in der Startphase eines Projekts an?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C1.2	Welche Tagesordnung hat sich für einen Projektstart-Workshop bewährt?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C1.3	Wie kann das Ende der Startphase vom Projektbeginn abgegrenzt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C1.4	Welche Bedeutung hat die Startphase und welche Fehlerquellen birgt sie?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C1.5	Wann beginnt ein Projekt?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C1.6	Welche Aufgaben hat die Unternehmensleitung bzw. der Lenkungsausschuss in der Startphase?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>

C2 PROJEKTZIELE

Projektziele festlegen: Was zunächst einfach klingt, ist bei genauerem Hinsehen mit einigem Aufwand verbunden (ICB-Elemente 8, 13). Wie sehen die Zielgrößen für das Projekt im Detail aus? Wie kann man sie messbar machen? Fragen wie diese stellen sich dem Projektmanager im Zielfindungsprozess. Er muss die wichtigsten Regeln für die Zielformulierung und den Zusammenhang zwischen Projekt- und Unternehmenszielen kennen und in der Lage sein, die Beziehungen zwischen den Projektzielen zu analysieren und bei Zielkonflikten Prioritäten zu setzen. Bei der Zielbildung sind die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder zu berücksichtigen.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C2.1	Welche Zielgrößen für Projekte sind bekannt?	3	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C2.2	Welche Zielvorgaben für ein Projekt können vorliegen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C2.3	Wie kann man Projektziele operationalisieren?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C2.4	Welche Regeln für die Zielformulierung sollte der Projektleiter beachten?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C2.5	Welche Beziehungen zwischen Projektzielen können bestehen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C2.6	Wo werden in der Regel die Leistungsziele des Projekts festgehalten?	3	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C2.7	Warum wird ein Zusammenhang zwischen Projekt- und Unternehmenszielen hergestellt?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>

C3 PROJEKTRISIKEN

Projekte bergen ein größeres Risikopotenzial (ICB-Element 18) als Routinetätigkeiten. Daher gibt es viele gute Argumente für ein systematisches Risikomanagement. Der Projektmanager sollte wissen, wie er bei der Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung vorzugehen hat und wie er die wichtigsten Risiken in seinem Projekt bestimmen kann, auf die er sich einstellen muss. Mit den verschiedenen Möglichkeiten der Risikovorsorge sollte er vertraut sein. Darüber hinaus muss er wissen, auf welche Akzeptanzhindernisse systematisches Risikomanagement in Organisationen stoßen kann und wie Risikoselektion sowie Risikoüberwachung ablaufen sollten.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C3.1	Welche für Projekte relevanten Risikoarten sind bekannt?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C3.2	Welche Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Risikoarten können bestehen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C3.3	Warum soll man Risikomanagement betreiben?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C3.4	Wann muss in der Startphase eines Projekts ein Risiko-Workshop durchgeführt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C3.5	Wie werden Risiken bewertet?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C3.6	Wann und wie werden Risiken überwacht?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C3.7	Welche Strategien können zur Risikovorsorge angewandt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C3.8	Welche Bedingungen für die Akzeptanz des Risikomanagements im Unternehmen sind notwendig?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
C3.9	Wie werden Risikoanalyse und -bewältigung definiert?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C3.10	Welche Möglichkeiten der Risikoidentifizierung gibt es?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C3.11	Was ist der Unterschied zwischen Risikoanalyse und Risikomanagement?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>

C4 PROJEKTSTRUKTURPLAN

Was ist in unserem Projekt zu tun? Die Antwort enthält in professionell geführten Projekten der Projektstrukturplan (PSP). Diese hierarchisch aufgebaute Projektdarstellung (ICB-Element 12) erfüllt verschiedene Aufgaben, die der Projektmanager zu kennen hat. Er muss wissen, welche Gliederungsmöglichkeiten es gibt und welche sich für sein Projekt eignen, wie er den PSP systematisch erstellt und codiert und welche Fehler es zu vermeiden gilt. Ein wichtiges Hilfsmittel sind für ihn detaillierte Arbeitspaketbeschreibungen. In vielen Fällen können ihm Standardstrukturpläne dabei helfen, den Planungsaufwand zu verringern und an alle wichtigen Aufgaben zu denken.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C4.1	Wozu wird ein PSP eingesetzt?	3	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C4.2	Wie kann ein PSP gegliedert werden?	3	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C4.3	Welche Gliederungsprinzipien für PSP haben sich in der Praxis durchgesetzt?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>

C4.4	Welche Mindestinhalte sollte die Arbeitspaketbeschreibung enthalten?	3	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C4.5	Welche Regeln für die PSP-Erstellung haben sich bewährt?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C4.6	Warum soll man die PSP-Erstellung nicht überspringen und gleich mit Ablauf- und Terminplanung anfangen?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C4.7	Welcher Vorteil kann durch Standardstrukturpläne erzielt werden?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C4.8	Welche Vor- bzw. Nachteile bieten mehrdimensionale Projektstrukturpläne?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>

C5 ABLAUF- UND TERMINPLANUNG

Ablauf- und Terminplanung (ICB-Element 14) sind der Schlüssel zur detaillierten Planung und Verfolgung der Termin-, Kosten- und Leistungsziele in Projekten. Sie erlauben es, vorausschauend zu planen und Alternativen durchzuspielen. In der Terminplanung werden Soll-Termine und laufend erfasste Ist-Termine miteinander verglichen. Der Soll-Ist-Vergleich bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Projektsteuerung. Das wichtigste Instrument der Ablauf- und Terminplanung ist die Netzplantechnik. Der Netzplan ermöglicht es, die Abhängigkeiten der einzelnen Vorgänge voneinander darzustellen und realistische End- und Zwischentermine zu errechnen.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C5.1	In welcher Reihenfolge sollte die Ablauf- und Terminplanung vorgenommen werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C5.2	Was versteht man unter einem Netzplan?	2	2	2	1	<input type="checkbox"/>
C5.3	Was sind die Ergebnisse einer Vorwärts- und Rückwärtsrechnung in einem Netzplan?	3	2	2	1	<input type="checkbox"/>
C5.4	Welche Pufferarten sind bekannt?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C5.5	In welchen Schritten und mit welchen Techniken kann man einen Netzplan erstellen?	3	2	2	1	<input type="checkbox"/>
C5.6	Wie detailliert sollte der erstellte Netzplan sein?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C5.7	Wo verwendet man die Teilnetztechnik?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C5.8	Wie und warum werden Standardnetzpläne entwickelt?	1	2	2	2	<input type="checkbox"/>

C6 KOSTEN- UND EINSATZMITTELPLANUNG

Welche Einsatzmittel sind für ein Projekt erforderlich? Welche Kosten (ICB-Element 16) werden anfallen? Eine mangelhafte Einsatzmittelplanung (ICB-Element 15) kann unnötige Ausgaben und Terminprobleme verursachen. Kostenüberschreitungen gefährden nicht nur das Projekt, sondern oft sogar die Existenz eines Unternehmens. Deshalb muss die Projektleitung auf diese Teilbereiche des Projektmanagements besonderes Augenmerk legen. In diesem Kapitel werden Kostenschätzmethoden vorgestellt, Schritte der Einsatzmittelplanung und häufige Fehler erläutert und Optionen zur projektbegleitenden Kostenverfolgung vermittelt. Thema ist zudem die Projektlogistik.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C6.1	Welche Rolle spielt ein PSP bei der Kostenschätzung?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.2	Wie kann eine Kostenschätzung vorgenommen werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.3	Von wem und wie werden die Einsatzmittel für das Projekt eingeplant?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.4	Wie können die Projektkosten verfolgt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.5	Wie können Kostenprognosen erstellt werden?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.6	Wie kann eine Frühwarnfunktion in der projektbegleitenden Kostenverfolgung implementiert werden?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
C6.7	Welche Methoden der Planung und Überwachung von Projektkosten können im Unternehmen eingesetzt werden?	1	1	1	4	<input type="checkbox"/>
C6.8	Welche Aufgabe hat ein Project Office bezüglich Projektkosten?	1	1	1	4	<input type="checkbox"/>
C6.9	Was ist das Ergebnis einer Schätzklausur und wer nimmt daran teil?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.10	Welche Vor- bzw. Nachteile hat eine Projektkostendatenbank?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
C6.11	Welche Fehler treten bei der Einsatzmittelplanung am häufigsten auf?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C6.12	Warum spielen Qualifikationen und Rollen bei der Einsatzmittelplanung eine Rolle?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.13	Warum ist der Einsatz der Methode Cost to Complete sinnvoll?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C6.14	Welche neue Entwicklung in der Projektkostenplanung gibt es?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>

C7 KONFIGURATIONS- UND ÄNDERUNGSMANAGEMENT

Das reibungslose Zusammenspiel der drei Projektmanagement-Elemente Konfigurations-, Dokumenten- und Änderungsmanagement (ICB-Elemente 17, 21) ist Voraussetzung für ein effektives Projektcontrolling. In diesem Kapitel werden die einzelnen Prozessschritte des Konfigurationsmanagements von der Konfigurationsidentifizierung bis hin zur -auditierung beschrieben. Zentrale Themen sind überdies die Anforderungen an eine systematische Dokumentation sowie die Bedeutung und die richtige Vorgehensweise beim Änderungsmanagement, das für die Überwachung und Steuerung von Änderungen verantwortlich ist.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C7.1	Wie ist die Konfiguration eines Produkts definiert?	2	2	2	1	<input type="checkbox"/>
C7.2	Wann wird Konfigurationsmanagement im Projekt angewandt?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C7.3	Was ist die Hauptaufgabe der Konfigurationsidentifizierung?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C7.4	Welche Hauptaufgaben hat eine Dokumentenstelle im Projekt?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C7.5	Wozu dient eine Dokumentenbedarfsmatrix?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C7.6	Woraus besteht Änderungsmanagement im Projekt?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C7.7	Wann wird Änderungsmanagement im Projekt angewandt?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>

C7.8	Wodurch werden Änderungen im Projekt notwendig?	2	2	2	1	<input type="checkbox"/>
C7.9	Welche Aufgaben hat Änderungsmanagement im Projekt?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C7.10	Wie hängen Konfigurations-, Dokumentations- und Änderungsmanagement zusammen?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C7.11	Welche Auswirkungen hat das Änderungsmanagement auf das Projektcontrolling?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>

C8 QUALITÄTSMANAGEMENT

Projektmanagement lässt sich als Qualitätsmanagement-System für die Projektarbeit definieren. Der Projektleiter muss Methoden zur Messung und Bewertung der Projektqualität (ICB-Element 28) kennen und den Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems im Projektmanagement organisieren sowie seinen Betrieb überwachen können. Total Quality Management (TQM) als besondere Ausprägung des Qualitätsmanagements, die Funktionsweise eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), Controllingsysteme, Normen, der Ablauf von Audits und die Bedeutung der Zertifizierung sind weitere zentrale Themen in diesem Zusammenhang.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C8.1	Was sind die Hauptaufgaben eines TQM-Ansatzes im Unternehmen?	1	1	1	4	<input type="checkbox"/>
C8.2	Was sind die Grundpfeiler des TQM-Modells von EFQM?	1	1	1	4	<input type="checkbox"/>
C8.3	Wie und womit sichert man die Qualität im Projekt?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C8.4	Wo und wie setzt man Quality Function Deployment ein?	1	1	1	1	<input type="checkbox"/>

C9 FORTSCHRITTSKONTROLLE UND PROJEKTSTEUERUNG

Eine kontinuierliche Projektfortschrittsmessung ist Voraussetzung dafür, dass der Projektleiter Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten kann. Ansätze zur Fortschrittskontrolle (ICB-Element 19) bilden daher einen Schwerpunkt des Projektmanagements. Der Projektleiter muss wissen, wie er steuern kann (ICB-Element 20), wenn der tatsächliche Projektfortschritt hinter dem geplanten zurückbleibt. Vorgestellt werden in diesem Kapitel Maßnahmen, die den Leistungsumfang und den Aufwand reduzieren und die Produktivität erhöhen. Eng damit verknüpft sind die Anforderungen an Dokumentation und Berichtswesen (ICB-Element 21).

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C9.1	Welche Probleme können bei der Fortschrittsmessung auftreten?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.2	Wie wird der Ist-Fertigstellungswert berechnet?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C9.3	Warum lässt sich der Projektfortschritt bei F&E-Projekten nur schwer ermitteln?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>

C9.4	Wie erfolgt Fortschrittskontrolle über Cost to Complete?	2	3	3	2	<input type="checkbox"/>
C9.5	Was versteht man unter dem 90%-Syndrom?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C9.6	Wie ist Fortschrittskontrolle mit der Meilensteintechnik möglich?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.7	Was ist ein Fortschrittsgrad?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
C9.8	Welche Frühwarnindikatoren für den Projektfortschritt können verwendet werden?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.9	Welche Voraussetzungen für Frühwarnsysteme für Projekte gibt es?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>
C9.10	Wofür wird eine Unterlagenbedarfsmatrix eingesetzt?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
C9.11	Welchen Inhalt in welcher Form sollte ein Projektbericht haben?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.12	Wie kann eine Projektkrise (im Sinne einer Projektdiskontinuität) bewältigt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.13	Was ist der Unterschied zwischen PM-Handbuch und Projekthandbuch?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.14	Welche Aufgaben im Projekt sollte ein zentrales Project Office unterstützen?	1	2	2	4	<input type="checkbox"/>
C9.15	Mit welchen Fragen kann in einer Projektstatusitzung die Basis für die weitere Projektsteuerung ermittelt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.16	Welche Steuerungsmaßnahmen stehen dem Projektleiter zur Verfügung?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C9.17	Welche Indizien deuten auf eine Projektkrise (im Sinne einer Projektdiskontinuität) hin?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>

C10 PROJEKTABSCHLUSS UND PROJEKTLERNEN

Ein systematischer Projektabschluss (ICB-Element 11) ist aus den verschiedensten Gründen notwendig. Doch wann gilt ein Projekt als abgeschlossen? Welche Aufgaben fallen beim Projektabschluss an? Wie sieht eine Projektabschlussitzung aus? Welche Inhalte sollte ein Projektabschlussbericht haben? Fragen wie diese stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels. Außerdem geht es darum, Erfahrungen aus Projekten für zukünftige Vorhaben nutzbar zu machen (ICB-Element 36). Unter dem Stichwort Projektlernen werden Methoden zur Projektanalyse auf der Sach- und Beziehungsebene erläutert und Empfehlungen zum Lernen aus Projekten gegeben.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C10.1	Wann gilt ein Projekt als abgeschlossen?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
C10.2	Welche Aufgaben sind am Ende des Projekts durchzuführen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C10.3	Welche Themen sollten in einer Projektabschlussitzung besprochen werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C10.4	Welchen Inhalt sollte ein Projektabschlussbericht haben?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C10.5	Welche Empfehlungen für Projektlernen sollten implementiert werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C10.6	Welche Methoden zur Projektanalyse unterstützen das Projektlernen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
C10.7	Welche prozess- und dokumentationsbasierten Methoden unterstützen das Projektlernen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>

C11 IT-UNTERSTÜTZUNG

Wo nützt Software im Projektmanagement (ICB-Element 29)? Wo liegen ihre Grenzen? Welche Software sollen wir beschaffen? Projektverantwortliche müssen Antworten auf diese Fragen finden. Dieses Kapitel liefert Argumente für und gegen den Einsatz von Software – abhängig von der jeweiligen Aufgabe – und macht deutlich, warum dieser kein Patentrezept für die Einführung von Projektmanagement ist. Der Projektleiter sollte wissen, welche Softwarekategorien es gibt und wie er für seine Zwecke geeignete Programme aus der immer differenzierteren, unübersichtlichen Softwarelandschaft auswählen kann. Dafür wird ihm ein Vorgehensmodell an die Hand gegeben.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
C11.1	Welche Softwarekategorien für IT-Unterstützung im Projektmanagement gibt es?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
C11.2	Was sollte vor dem Kauf von PM-Software für das Unternehmen berücksichtigt werden?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>

D1 PROJEKTLEITER

Der Projektleiter ist die Schlüsselfigur im Projekt (ICB-Kapitel C), die für den Projekt(miss)erfolg geradestehen hat. Er ist Schaltstelle, Sprachrohr des Projekts und Teamleiter. Dieses Kapitel informiert über die Aufgaben des Projektleiters und die Erwartungen, die er zu erfüllen hat. Es zeigt die Herausforderungen seiner Arbeit auf – beginnend beim unterschiedlichen Verständnis der Projektbeteiligten von seiner Rolle bis hin zum Fehlen von Entscheidungsbefugnissen. Auswahl- und Beurteilungsverfahren für Projektleiter werden vorgestellt. Darüber hinaus soll ein Bewusstsein für Lösungsmöglichkeiten bei der Stellenbesetzung geschaffen werden.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
D1.1	Welche Fähigkeiten muss ein Projektleiter haben (Anforderungsprofil bei der Auswahl)?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>
D1.2	Welche Anforderungen werden an einen Projektleiter gestellt?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D1.3	Welche wesentlichen Verhaltensmerkmale können bei Projektleitern vorausgesetzt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D1.4	Wie erkennt man Führungskräftepotenzial?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
D1.5	Welche Befugnisse sollte ein Projektleiter haben?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>

D2 ARBEITSHILFEN FÜR DEN PROJEKTLEITER

Nicht nur mit seiner Persönlichkeit, sondern auch mit der Art und Weise, wie er seine Aufgaben anpackt, drückt der Projektleiter dem Projekt seinen Stempel auf. Seinen Arbeitsalltag (ICB-Elemente 31, 32) prägen insbesondere die Bereiche Selbstorganisation, Prioritätensetzung, Besprechungen, Verhandlungen, Problemlösung, Präsentationen und Kreativitätstechniken. Der Umgang mit Zeit, die Delegation von Aufgaben, Entscheidungsfindung und vieles mehr muss der Projektleiter zusätzlich zu seinen reinen Projektmanagement-Aufgaben beherrschen. Dieses Kapitel bietet ihm dafür konkrete Arbeitshilfen an.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
D2.1	Wozu kann eine Stärken-/Schwächen-Analyse eingesetzt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.2	Welche Ressourcen des Projektleiters sollten bei der Selbstorganisation berücksichtigt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.3	Welche Schritte umfasst der Weg zu einer effizienten Entscheidung?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.4	Wozu wird ein Team-Erfolgstagebuch geführt?	2	3	3	1	<input type="checkbox"/>
D2.5	Welche „10 Gebote“ gelten für Besprechungen aus der Sicht der Initiatoren?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.6	Welche „10 Gebote“ gelten für Besprechungen aus der Sicht der Teilnehmer?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.7	Was ist der Unterschied zwischen einem Ergebnisprotokoll und einem Verlaufsprotokoll?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>

D2.8	Welche Schritte gehören zur Vorbereitung einer Verhandlung?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.9	Welche Punkte helfen, Pannen bei einer Verhandlung zu vermeiden?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.10	Welche Problemarten können allgemein vorkommen?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D2.11	Welche grundlegenden Problemtypen im Bezug auf deren Struktur kann man unterscheiden?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D2.12	Was kann Projektmitarbeiter bei der Problemlösung behindern?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.13	Welche Problemlösungstechniken können im Projekt angewandt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.14	Welche grundlegenden Vorgehensweisen für Problemlösungen können befolgt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.15	Wie kann man Probleme darstellen, so dass sie jedes Teammitglied besser verstehen kann?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D2.16	Welche Kernbotschaften sollten durch den Referenten beim Teilnehmer einer Präsentation ankommen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D2.17	Wie sollte eine Vorlage für Projektpräsentationen gestaltet sein?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D2.18	Welche Kreativitätstechniken kann man in Projekten einsetzen?	2	3	3	3	<input type="checkbox"/>
D2.19	Wo und wie würden Sie die Delphi-Methode einsetzen?	1	2	3	3	<input type="checkbox"/>

D3 QUALIFIZIERTE TEAMS BILDEN UND FÜHREN

Funktionierende Teams, eine professionelle Teamführung sowie eine auf Projekte ausgerichtete Personalwirtschaft, Qualifizierung und Zertifizierung stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels (ICB-Elemente 23, 24, 35). Ein zentrales Stichwort in diesem Kontext lautet „soziale Kompetenz“. Wie stellt man ein Team zusammen? Wie lassen sich Einzelkämpfer zu einer Mannschaft formen? Welche Phasen durchläuft eine Gruppe? Welche Rolle spielt soziale Wahrnehmung? Was sind die gängigsten Führungsfehler? Fragen wie diese sollte ein Projektmanager beantworten können. Kurz angerissen wird auch das Thema Arbeitsschutz (ICB-Element 40).

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
D3.1	Warum ist Arbeitsschutz wichtig und wer ist dafür verantwortlich?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.2	Auf was soll bei der Teambesetzung geachtet werden?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.3	Auf welchem Prinzip ist das Johari-Fenster aufgebaut und wie kann es eingesetzt werden?	2	3	3	3	<input type="checkbox"/>
D3.4	Welche besonderen Aufgaben sollte der Projektleiter in der Startphase wahrnehmen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.5	Welche Phasen der Entwicklung durchläuft in der Regel eine Gruppe?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D3.6	Welche Maßnahmen zur Teambildung sollte der Projektleiter ergreifen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D3.7	Welche Regeln für die Zusammenarbeit sollte man im Projektteam vereinbaren?	2	3	4	2	<input type="checkbox"/>

D3.8	Welche zentralen Aspekte der sozialen Wahrnehmung sind bekannt?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D3.9	Welche Führungseigenschaften soll ein Projektleiter aufweisen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.10	Welche Führungskonzepte werden angewendet?	2	3	3	3	<input type="checkbox"/>
D3.11	Welche Grundformen der Führungsstile werden angewendet?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.12	Welche Regeln sollte der Projektleiter bei der Zielvereinbarung verfolgen?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.13	Welche Ansätze zur Steigerung der Motivation werden angewendet?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.14	Mit welchen Führungsproblemen müssen sich Projektleiter auseinandersetzen können?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.15	Was sind die Inhalte von 4-L-Q?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D3.16	Was ist der Inhalt einer Personenzertifizierung?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D3.17	Wie ist der Ablauf der 4-L-C nach IPMA?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D3.18	Wozu dient die Selbstbeurteilung?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D3.19	Welche Aufgaben der Personalwirtschaft sind für Projekte von Bedeutung?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.20	Wie kann man eine Personalbedarfsermittlung und eine Personalbedarfsplanung für Projekte durchführen?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D3.21	Wie können die 4-L-Q- und 4-L-C-Konzeptionen in die Laufbahnplanung integriert werden?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>
D3.22	Welche Verantwortung hat der Projektleiter bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D4.23	Was sagt die Maslow'sche Bedürfnispyramide aus?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>

D4 KOMMUNIKATION

Kommunikation (ICB-Element 25) innerhalb von Projekten und nach außen ist keine Fleißaufgabe, sondern eine Notwendigkeit. Stakeholder fordern Informationen, sie wollen ihre Meinung einbringen. Den Dialog mit ihnen muss die Projektleitung fördern, damit die Betroffenen das Projekt und seine Auswirkungen akzeptieren. Das gilt auch für kleine Vorhaben mit geringem Budget. Das notwendige Handwerkszeug kann problemlos an das jeweilige Projekt angepasst werden. Elemente und Konzeption einer guten Stakeholderkommunikation, von Projektmarketing und Medienarbeit sind zentrale Bereiche, die besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
D4.1	Welche Medien für Kommunikation können eingesetzt werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D4.2	Welche Regeln für Kommunikation sollten eingesetzt werden?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D4.3	Was versteht man unter einer Kommunikationsmatrix und wofür wird sie gebraucht?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D4.4	Welche Empfehlungen gibt es für Feedback (nehmen/geben)?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D4.5	Welche Strategien zur Steuerung des Projektumfelds über Kommunikation können angewendet werden?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>

D4.6	Wie wird effektive Stakeholderkommunikation praktiziert?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D4.7	Welche Ergebnisse sollte eine Stakeholderanalyse unter dem Aspekt der Kommunikation liefern?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D4.8	Wie und mit welchem Inhalt wird eine Kommunikationsrichtlinie im Projekt eingesetzt?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D4.9	Auf welche Elemente der Stakeholderkommunikation sollte man zurückgreifen können?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D4.10	Was muss man bei der Kommunikation der Risiken bedenken?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D4.11	Was sind die Inhalte und Zweck von Projektmarketing?	2	2	3	4	<input type="checkbox"/>
D4.12	Was sind die Schwerpunkte und Regeln der Medienarbeit für Projekte?	2	2	2	4	<input type="checkbox"/>

D5 KONFLIKTE UND KRISEN

Konflikte zwischen Projektbeteiligten belasten die Projektarbeit und gefährden häufig sogar den Projekterfolg, wenn sie nicht rechtzeitig gelöst werden (ICB-Elemente 26, 31). Der Projektleiter braucht nicht nur eine „Antenne“ für drohende Konflikte. Er muss die Anzeichen und Merkmale benennen können, die typisch für drohende wie auch bereits offen zu Tage getretene Konflikte sind. Häufige Konfliktursachen, Arten von Konflikten sowie die Bedeutung der Beziehungs- und Sachebene müssen ihm geläufig sein, ebenso Methoden zur Konfliktvermeidung und zur Konfliktlösung. Außerdem muss er mit Krisen umgehen können.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
D5.1	Wie können Konflikte entstehen?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.2	Wie kann man Konflikte erkennen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.3	Wie können Konflikte gelöst werden?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.4	Welche Maßnahmen eignen sich, um Konflikten vorzubeugen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.5	Welche Funktionen können Konflikte haben?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.6	Welche Konfliktursachen auf welchen Ebenen sind bekannt?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.7	Welche Konfliktursachen können einzelnen Prozessebenen der Projektarbeit zugeordnet werden?	2	3	3	4	<input type="checkbox"/>
D5.8	Welches Konfliktpotenzial birgt das persönliche Verhalten?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.9	Welche Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten bestehen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.10	Wie kann man eine kooperative Konfliktregelung erreichen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.11	Warum wird bei der Konfliktlösung häufig ein Moderator eingesetzt?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.12	Wie können Konflikte schnell und effektiv beendet werden?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.13	Was ist der Unterschied zwischen Krise und Konflikt?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.14	Welche Krisenformen können bei Gruppen auftreten?	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>
D5.15	Wie kann man bei der Krisenbewältigung vorgehen?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>
D5.16	Welche Aktivitäten sind die zentralen Elemente der Krisenvorsorge?	2	3	4	4	<input type="checkbox"/>

E1 PROGRAMM- UND MULTIPROJEKTMANAGEMENT

In Unternehmen, die die Vorteile von Projektmanagement für sich entdeckt und sich entsprechend organisiert haben, laufen meist mehrere Projekte parallel (ICB-Elemente 3, 4, 39). Die Verantwortlichen haben die Aufgabe, diese Vorhaben zu koordinieren und knappe Ressourcen zu verteilen. Prioritäten müssen gesetzt und begründet werden. Hier kommen die Begriffe Programm und Portfolio ins Spiel, denen sich dieses Kapitel widmet. Dargestellt werden die Unterschiede zwischen Programm- und Multi- beziehungsweise Mehrprojektmanagement. Die Rollendefinitionen von Programm- und Multiprojektmanager werden erläutert.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
E1.1	Was ist der hauptsächliche Unterschied zwischen Programm- und Portfolio-Management?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E1.2	Wie können die Begriffe Projekt-, Programm-, Multiprojekt- und Portfolio-Management definiert werden?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E1.3	Wie können die Rollen eines Programmmanagers und eines Multiprojektmanagers miteinander verglichen bzw. gegeneinander abgegrenzt werden?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E1.4	Welche Manager-Rolle in der Projektlandschaft hat eher einen temporären und welche eher einen fortlaufenden Charakter?	1	1	1	3	<input type="checkbox"/>

E2 PROJEKTAUSWAHL UND UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Am Markt überleben können Unternehmen nur, wenn sie die richtigen Projekte realisieren. Doch wie finden die für die Projektauswahl verantwortlichen Gremien heraus, welche Vorhaben umgesetzt werden sollen? Unabhängig davon, ob es sich um interne Projekte oder um Projekte für einen externen Auftraggeber handelt: Das Problem, geeignete Vorhaben identifizieren zu müssen, stellt sich immer. Fragen rund um die Projektauswahl sind daher Thema dieses Kapitels. Erklärt werden unter anderem die Rollen der verschiedenen Entscheidungsgremien und die Funktionsweise von Auswahlmethoden (ICB-Element 7).

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
E2.1	Was ist die Aufgabe der Projekte im Unternehmen?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E2.2	Wie kann man mit jeweils einem Satz den Unterschied zwischen operativem und strategischem Projektmanagement darstellen?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E2.3	Wer ist für das strategische Projektmanagement zuständig?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E2.4	Was versteht man unter Management by Projects?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E2.5	Welche Methoden können für die Auswahl von Produktentwicklungs- und welche für die Auswahl von Investitionsprojekten eingesetzt werden?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E2.6	Welche Methoden können für die Auswahl aller Projektarten eingesetzt werden?	1	1	1	3	<input type="checkbox"/>

E2.7	Welche nichtmonetären Größen spielen bei Investitionsentscheidungen eine Rolle?	1	1	1	3	<input type="checkbox"/>
E2.8	Welche Kriterien für die Projektauswahl sollte ein Auftragnehmer berücksichtigen?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E2.9	Welche Nachteile kann die Auswahl der Projekte mit der Projektportfolio-Methode haben?	1	1	1	3	<input type="checkbox"/>
E2.10	Wie kann ein Projektportfolio-Board in der Unternehmensorganisation positioniert werden?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>

E3 OPERATIVES MULTIPROJEKTMANAGEMENT

Wenn in einer Organisation mehrere Projekte parallel laufen, zwischen denen Beziehungen bestehen, ist ein Multiprojektmanager notwendig. Seine Rolle und seine Kernaufgaben – von der Planung der Projektlandschaft über deren Koordinierung bis hin zu Entwicklung einer Infrastruktur für professionelles Projektmanagement – stehen im Zentrum dieses Kapitels. Darüber hinaus wird seine organisatorische Position einschließlich seines Verhältnisses zu Projektleiter und Projektmanagement-Büro erläutert. Um die Komplexität seines Aufgabebereichs einschätzen zu können, gilt es, die verschiedenen Beziehungen zwischen den Projekten kennen zu lernen.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
E3.1	Worin bestehen die Verbindungen eines Projekt- und Multiprojektmanagers und eines Projekt- und Programmmanagers?	1	2	2	2	<input type="checkbox"/>
E3.2	Welche Aufgaben nimmt ein Projektmanagement-Büro wahr?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
E3.3	Wie kann ein Projektleiter von einem Projektmanagement-Büro profitieren?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

F1 PROJEKTMANAGEMENT EINFÜHREN

Projektmanagement kann in einer Organisation nur erfolgreich etabliert werden (ICB-Element 2), wenn die Projektleitung die Betroffenen einbezieht. Die Einführung „per Dekret“ ist ebenso zum Scheitern verurteilt wie der bloße Kauf von Projektmanagement-Software. Ein Vorgehensmodell, wie es in diesem Kapitel vorgestellt wird, hilft dabei, Projektmanagement organisatorisch-technisch einzuführen. Der Projektleiter muss mit Widerständen der Organisationsmitglieder gegen diese Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld (ICB-Element 37) umgehen können. Geeignete Kommunikationsmaßnahmen gehören daher zu seinem Rüstzeug.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
F1.1	Auf welche Hindernisse für die Einführung des Projektmanagements im Unternehmen muss man achten?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
F1.2	Wie kann man mit Widerständen gegen Projektmanagement umgehen?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
F1.3	Was ist der Sinn und Zweck eines Projektmanagement-Handbuchs?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
F1.4	Welche Phasen (nach Platz) hat das Vorgehen zur Einführung von Projektmanagement im Unternehmen?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>

F2 PROJEKTMANAGEMENT OPTIMIEREN

Projektmanagement zu optimieren (ICB-Elemente 2, 37) ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Benchmarking-Modelle, vor allem Reifegradmodelle, helfen den Verantwortlichen festzustellen, wo ihr Projektmanagement Stärken und wo es Schwächen aufweist. Vergleiche mit Best Practices aus anderen Organisationen unterstützen sie dabei, den Status quo der eigenen Organisation zu bewerten. Die wichtigsten Modelle und ihr Aufbau – zum Beispiel CMM, OPM3 und PM Delta, das Benchmarking-Modell der GPM – stehen im Zentrum dieses Kapitels. Vor- und Nachteile einer streng prozessorientierten Betrachtungsweise werden dargestellt.

Fragen zur Selbsteinschätzung gemäß Zertifikatslevel						
Nr.	Frage	Level				Selbsteinschätzung
		D	C	B	A	
F2.1	Was ist der grundsätzliche Unterschied zwischen den Reifegradmodellen und dem Project Excellence Model?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
F2.2	In welchen Stufen wird das Project Management Maturity Model von Kerzner umgesetzt?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
F2.3	Welche Aufgaben sollte nach dem Project Management Maturity Model von Kerzner ein Projektmanagement-Büro wahrnehmen?	1	2	2	3	<input type="checkbox"/>
F2.4	Was bedeutet Benchmarking?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
F2.5	Welche Reifegrad- und Benchmarking-Modelle zur Optimierung des Projektmanagements sind bekannt?	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
F2.6	Welche Kritik wird an den bekannten Reifegrad- und Benchmarking-Modellen geübt?	1	1	2	2	<input type="checkbox"/>

Sandra Bartsch-Beuerlein



Sandra Bartsch-Beuerlein hat an der Universität Karlsruhe Informatik studiert. Nach mehreren Jahren als System Engineer und Consultant in der Informationstechnologie, wo sie ihre erste Projektmanagement-Ausbildung erhielt und die ersten großen Projekte leitete, machte sie sich 1985 selbständig und gründete ihre eigene Informatikberatung. Seit 20 Jahren ist sie im Projekt- und Qualitätsmanagement in anspruchsvollen IT-Projekten für namhafte Unternehmen tätig. Zu diesen beiden Themenbereichen hat sie zwei Fachbücher und zahlreiche Beiträge verfasst. Darüber hinaus hält sie Vorlesungen, betreut Lehrprojekte am Institut für Projektmanagement und Innovation der Universität Bremen (IPMI) und referiert auf nationalen und internationalen Kongressen und Tagungen. Sie ist Projektmanagerin CPM Level B (GPM), PMP und Assessorin für die Personenzertifizierung nach IPMA.

e-Mail: s.bartsch-beuerlein@gpm-ipma.de

Roland Ottmann



Roland Ottmann hat Maschinenbau, Management und Betriebswirtschaft studiert und den Grad Master of Business Administration (MBA) in Henley on Thames (UK) erlangt. Bereits seit 1985 arbeitet er als Projektleiter, Berater, Coach und Trainer im Projekt- und Qualitätsmanagement. Seit 1992 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der Ottmann & Partner GmbH Management Consulting. Er war Vorstand des Fachverbands Projektmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, mehrere Jahre lang Repräsentant für Deutschland und Delegierter im Council of Delegates der IPMA International Project Management Association und Officer im Executive Board sowie Vice President der IPMA. Seit 1996 ist Roland Ottmann Vorstandsmitglied bei der GPM, seit 2002 Vorstandsvorsitzender. Er ist Initiator und Projektleiter des Deutschen und des Internationalen PM Award und des Bewertungsmodells Project Excellence, Trainer für PM Award-Assessoren, Mitglied der PM Award-Jury, Projektmanager CPM Level B (GPM) und Projektmanagement-Trainer CPMT (GPM).

e-Mail: r.ottmann@gpm-ipma.de

Wulff Seiler



Wulff Seiler hat an der Universität Gießen Informatik studiert. Seine Projektmanagement-Ausbildung erhielt er in einem namhaften, weltweit tätigen IT-Unternehmen. Seine Praxiserfahrung sammelte er in großen internationalen Projekten sowie beim Aufbau und der Leitung eines europaweiten Project Management Offices. Heute ist Wulff Seiler als selbständiger Unternehmensberater auf den Gebieten Projektmanagement und Organisationsentwicklung tätig. Als zertifizierter Projektmanager CPM Level B (GPM) unterstützt er Unternehmen bei der Anwendung von Projektmanagement-Methoden und im Themenbereich „Menschen in Projekten“. Darüber hinaus hat er sich auf das Coaching von Projektleitern spezialisiert und führt Audits durch. Zu den Themen Project Office und Project Management Office referiert er auf nationalen und internationalen Kongressen und Tagungen. Wulff Seiler ist Assessor für die Personenzertifizierung nach IPMA.

e-Mail: w.seiler@gpm-ipma.de

ProjektManager – Taxonomie

Projektleitung: Roland Ottmann

Redaktion: Astrid Pfeiffer

Herausgeber: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. in Verbindung mit Sandra Bartsch-Beuerlein, Roland Ottmann und Wulff Seiler

Gestaltung und Produktion: Peter Design, Nürnberg

Cover-Illustration: Frey Kommunikations-Design, Fürth/B.

2. Auflage 2005 Nürnberg (Deutschland/Europäische Union)

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Die GPM ist die nationale Vereinigung der IPMA International Project Management Association.

www.GPM-IPMA.de

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, oder anderweitige Veröffentlichungen nur mit schriftlicher Genehmigung der GPM.

ISBN 3-924841-27-6

Professionelles Projektmanagement ist die Basis für erfolgreiche Projekte. Immer mehr Unternehmen setzen auf diese Organisations- und Arbeitsform. Die nationalen Gesellschaften für Projektmanagement der IPMA International Project Management Association zertifizieren die Projektmanager, die dafür gebraucht werden. Die „ProjektManager Taxonomie“ ermöglicht Projektmitarbeitern eine umfassende Selbstbewertung und damit den Einstieg in die Zertifizierung als Projektmanager. Sie deckt alle vier international gültigen Zertifizierungsstufen der IPMA ab.

ISBN 3-924841-27-6



9 783924 841270