

# Peterjohann Consulting: Alle Präsentationen in einer Datei Deckblatt

Für die lizenzierte Version  
36 Präsentationen, über 2.800 Seiten, nur für Lizenznehmer,  
alle von der Website <https://www.peterjohann-consulting.de>  
Stand: 02/2024

Ihr Unternehmen für  
Lizenznehmer  
© 2024

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann  
zur Weitergabe an Lizenznehmer  
Version 2.00 vom 06.02.2024  
4 Seiten

06.02.2024 - Seite 1



In dieser Datei werden alle öffentlichen Präsentationen (von der Website) der Peterjohann Consulting zusammengefasst („gemergt“), um so ...

- schnellen Zugriff auf alle Seiten zu haben und
- übergreifend suchen zu können.

Auf der nächsten Seite sind die 36 Präsentationen gelistet, die derzeit mit mehr als 2.800 Seiten zur Verfügung stehen.

Die Spalten bedeuten dabei:

- ID: Fortlaufende (interne) Nummer
- Titel: Titel, der auf dem Deckblatt der Präsentation und auch auf der Website angegeben ist
- #Seiten: Anzahl der Seiten der jeweiligen Präsentation
- Gibt an, ab welcher Seite die einzelne Präsentation zu finden ist

ID	Titel (auf der Website)	#Seiten	Start ab
	<b>Deckblatt – diese Seiten</b>	4	1
1	Öffentliche Präsentationen von Peterjohann Consulting – Eine Übersicht	22	5
2	Projektmanagement – Eine Einführung (PM-Basispräsentation)	228	27
3	Projektmanagement: Controlling – Eine Übersicht	86	255
4	Projektmanagement: Berichte – Eine Übersicht	40	341
5	Projektmanagement: Earned Value Analysis – Eine Übersicht	78	381
6	Projektmanagement: Netzplantechnik – Eine Übersicht	112	459
7	Projektmanagement: Ziele im Projekt, Zielentwicklung und SMARTe Zielformulierung – Eine Übersicht	86	571
8	Stakeholdermanagement in Projekten – Eine Übersicht	138	657
9	Projektmanagement: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen – Eine Übersicht	64	795
10	Projektmanagement: Schätzen von Aufwänden – Eine Übersicht	36	859
11	Projektmanagement: Ressourcenmanagement – Eine Übersicht	32	859
12	Projektmanagement: Beschaffung (Procurement) – Eine Übersicht	104	895
13	Projektmanagement: Werkzeuge und Methoden – Eine Übersicht	116	1031
14	Projektmanagement: Checklisten – Eine Sammlung	44	1147
15	Projektmanagement: Formulare – Eine Sammlung	20	1191
16	Projektmanagement: Dokumente – Eine Übersicht	84	1211
17	Projektmanagement: Führung – Eine Übersicht	120	1295
18	Projektmanagement: Konfliktmanagement – Eine Übersicht	130	1415
19	Projektmanagement: Kommunikation – Eine Übersicht	104	1545
20	Change Management in Projekten – Eine Übersicht	120	1649
21	Risikomanagement in Projekten – Eine Kurzübersicht	88	1769
22	Projektmanagement: Die Literatur(liste)	26	1857
23	Projektmanagement: Zertifizierungen & Normen – Eine Übersicht	122	1883
24	Requirements Engineering (und Business Analysis) – Eine Einführung (RE-Basispräsentation)	248	2005
25	Requirements Engineering: Spezifikationen – Eine Übersicht	44	2249
26	Requirements Engineering: Werkzeuge und Methoden – Eine Übersicht	32	2297
27	Requirements Engineering: Die Literatur(liste)	28	2329
28	Business Process Management – Eine Einführung (BPM-Basispräsentation)	66	2357
29	Business Process Managemen: Die Literatur(liste)	26	2419
30	Agilität: Agiles Requirements Engineering – Eine Übersicht	84	2423
31	Agilität: Scrum – Eine Kurzübersicht	20	2533
32	Agilität: Scrum – Eine Übersicht	70	2553
33	Agilität: Scrum – Die Literatur(liste)	34	2623
34	Agilität: Scrum-Zertifizierungen – Eine Kurzübersicht	24	2657
35	Agilität: Kanban – Eine Kurzübersicht	34	2681
36	Agilität: Kanban – Eine Übersicht	100	2715
<b>Gesamtseitenzahl / Ende; Stand: 06.02.2024</b>		<b>2.814</b>	<b>2814</b>



- Dies ist eine Lizenz für die interne Verwendung durch den Lizenznehmer, jedoch nicht zur weiteren Verwendung wie Schulungen oder Vorträge
- Einen Anspruch auf weiteren Support gibt es nicht
- Ein Weiterverkauf ist nicht gestattet

Lizenz für  
Ihr Unternehmen © 2024

# Peterjohann Consulting: Öffentliche Präsentationen

## Bitte vorab lesen!

Eine Übersicht  
Für interessierte Leser  
meiner öffentlichen Präsentationen  
Stand: 01/2024

Über 30 Präsentationen  
– mehr als 2.800 Seiten!

Sie finden diese und weitere  
Präsentationen unter (→ Klick):  
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann  
Zur Verteilung an Interessierte  
Version 2.40 vom 02.01.2024  
22 Seiten

06.02.2024 - Seite 5



Im Laufe meiner mehrjährigen Trainer- und Beratertätigkeit habe ich eine Reihe von Präsentationen / Ausarbeitungen zu „meinen Themengebieten“ erstellt. Einige dieser Ausarbeitungen wurden und werden durch mich nach und nach weiterentwickelt und auf meiner Website <https://www.peterjohann-consulting.de> als pdf-Dateien zum freien, direkten, einfachen Download für jedermann zur Verfügung gestellt.

In dieser Übersicht werden die häufig (in den Präsentationen) verwendeten Elemente beschrieben, sodass dem Leser der Einstieg erleichtert wird und sich ein Gesamtbild ergibt.

**Insgesamt stehen über 30 Präsentationen mit über 2.800 Seiten Umfang auf meiner Website **zum privaten Gebrauch** zur Verfügung. Alle Präsentationen werden in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert – keine der Präsentationen ist älter als fünf Jahre.**

**Zielgruppe:** Alle, die meine Präsentationen herunterladen und verwenden möchten

**Voraussetzungen:** Keine

**Schwierigkeitsgrad:** Gering



- Einleitung
- Die formalen Grundlagen der Präsentationen
- Übungen, Tipps, Fragen und Checklisten
- Weitere Erläuterungen, Lizenzierung, Dienstleistungen
- Die Gliederung der Präsentationen
- Kapitelstrukturen – Gliederung bei umfangreichen Präsentationen
- Der Aufbau einzelner Folien / Seiten
- Die behandelten Themenbereiche
- Präsentationen zum Projektmanagement
- Dateinamen, Versionen und Zitationen
- Zu den Versionsnummern
- Häufige Fragen und Antworten: FAQ
- Wie funktioniert die Lizenzierung von Präsentationen?
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Dank für die Mithilfe an
- Kontakt zum Autor



- Präsentationen
- Publikationen und Vorträge
- Poster

Wenn Sie diese Zeilen lesen, so haben Sie wahrscheinlich den Download-Bereich meiner Website <https://www.peterjohann-consulting.de> aufgerufen und möchten die ein oder andere der dort abgelegten Präsentationen herunterladen, anschauen und eventuell weiterverwenden.

Diese Übersicht beschreibt, wie meine Präsentationen generell aufgebaut sind und wie Sie sie richtig verwenden und zitieren können. Auch rechtliche Fragen zur Nutzung und Lizenzierung der Präsentationen werden hier beantwortet.

## 7. Alle Präsentationen zum Download nach Inhalt geordnet

Inhalt	Version	Stand	Seiten	Größe	Typ
<a href="#">Öffentliche Präsentationen von Peterjohann Consulting – Eine Übersicht</a>	2.40	01/2024	22	0,6 MB	
<a href="#">Projektmanagement – Eine Einführung (PM-Basispräsentation)</a>	1.83	09/2012	228	1,2 MB	
<a href="#">Projektmanagement: Controlling – Eine Übersicht</a>	0.62	01/2016	86	0,5 MB	

**Legende zur Download-Tabelle**

- Diese Präsentation wurde im letzten Quartal sehr häufig heruntergeladen (Top 3 im letzten Quartal)
- Diese Präsentation ist in den letzten 6 Monaten neu entstanden
- Diese Präsentation ist in den letzten 6 Monaten aktualisiert worden





- Jede Präsentation ist mehr oder weniger „für sich“ eigenständig lesbar, insofern nicht zu Beginn (im Vorwort) etwas anderes angegeben wird
- Die gewählte Darstellung ist zwischen „reiner Präsentation“ und „ausformuliertem Text“ angesiedelt. Daher wirken manche Teile sehr umfangreich, andere sehr knapp formuliert
- Die Präsentationen ersetzen im Allgemeinen kein Lehrbuch, helfen jedoch, einen Einstieg zu finden oder können als Kursunterlage verwendet werden (**Achtung: Lizenzierung bei kommerzieller Nutzung erforderlich**)
- Es werden bevorzugt deutsche Fachbegriffe verwendet, jedoch werden englische Bezeichnungen dort, wo sie massiv Einzug gehalten haben, auch zusätzlich in kursiver Schrift (*font*) notiert
- Auf Literatur (Bücher) wird in den Präsentationen in der Form „/Buch22/“ verwiesen; die Literaturlisten finden sich dann im Allgemeinen im Anhang. Weblinks werden in ähnlicher Form wie Bücher zitiert und finden sich ebenfalls im Anhang in einer Liste wieder

Einige Folien sind besonders herausgehoben, da sie vom Leser / Teilnehmer besondere Aktivitäten erwarten; folgende vier Sonderfolien gibt es:

	Übung	<p>Eine Übung beschreibt eine Aufgabe, die durch den Leser selbst oder besser in einer (Klein-)Gruppe gelöst werden sollte. Es wird immer eine Dauer mitangegeben, d.h. eine Zeitvorgabe, wie lange die Bearbeitung benötigen sollte.</p> <p>Musterlösungen existieren im Allgemeinen hierfür nicht.</p>
	Tipps	<p>Empfehlungen und Ratschläge – zumeist unmittelbar aus der Praxis kommend.</p>
	Fragen	<p>Kontrollfragen, die zur Überprüfung des Lernziels / des Gelernten dienen und daher individuell beantwortbar sein sollten.</p> <p>Musterlösungen existieren, werden aber hier nicht veröffentlicht.</p>
	Check- liste	<p>Checklisten dienen zur Überprüfung, ob „alles richtig gemacht wird“ (in konkreten Projekten). Es werden nur kurze Checklisten verwendet; Langfassungen werden hier nicht veröffentlicht.</p>



Der formale Aufbau der Präsentationen wird auch beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze?  
Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten die Präsentationen in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen?  
Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

### **Peterjohann Consulting**

Dipl.-Inform.

**Horst Peterjohann**

*PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2*

Kattenvenner Straße 24  
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29


E-Mail: [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>

Alle Präsentationen haben einen ähnlichen Aufbau:

- Deckblatt (1)
- ... dazwischen das Vorwort
- Gliederung (2)
- ... **dann der Inhalt**
- Kontaktseite zum Schluss (3)

Der Inhalt selbst ist bei „größeren Präsentationen“ in Kapitel unterteilt (siehe nächste Folie).


PeCo 

**1** Peterjohann Consulting:  
**Öffentliche Präsentationen**  
**Bitte vorab lesen!**

Über 30 Präsentationen  
– mehr als 2.600 Seiten!

Sie finden diese und weitere Präsentationen unter (→ Klick):  
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/>

Eine Übersicht  
Für interessierte Leser

PeCo 

**2** Gliederung

- Einleitung
- Die formalen Grundlagen der Präsentationen
- Übungen, Tipps, Fragen und Checklisten
- Weitere Erläuterungen, Lizenzierung, Dienstleistungen
- Die Gliederung der Präsentationen
- Kapitelstrukturen – Gliederung bei umfangreichen Präsentationen
- Der Aufbau einzelner Folien / Seiten
- Die behandelten Themenbereiche
- Präsentationen zum Projektmanagement
- Dateinamen, Versionen und Zitationen
- Zu den Versionsnummern
- Häufige Fragen und Antworten: FAQ
- Wie funktioniert die Lizenzierung von Präsentationen?
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Dank für die Mithilfe an
- Kontakt zum Autor

Seite 4–22

Peterjohann Consulting  
Öffentliche Präsentationen

2.40 – 02.01.2024  
Seite 3 von 22

**3**

**Peterjohann Consulting**  
Dipl.-Inform.  
**Horst Peterjohann**  
*PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFI, PSM I, ITILv2*  
Kattenvenner Straße 24  
49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29  
Mobil: 0 162 / 977 47 65  
E-Mail: [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)  
Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>

Peterjohann Consulting  
Öffentliche Präsentationen

2.40 – 02.01.2024  
Seite 22 von 22

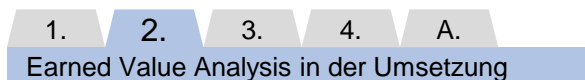
06.02.2024 - Seite 12

Bei größeren Präsentationen (ab ca. 30 Seiten) wird eine Gliederungsstruktur unter Verwendung von Kapiteln eingesetzt, um eine gute Orientierung zu ermöglichen. Bei sehr großen Präsentationen kommt noch eine „Teil-Gliederung“ hinzu, wobei ein Teil mehrere Kapitel umfasst.

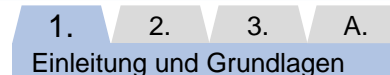
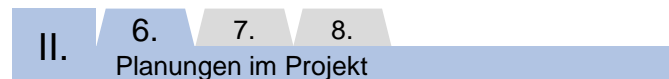
Zur Orientierung werden dann in der Mitte der Folien-Fußzeile die Kapitelnummer(n) und der aktuelle Kapitelname angezeigt (siehe Pfeil unten).

Beispiele:

- Kapitel 2 aus der Präsentation zur „Earned Value Analysis“, die insgesamt vier Kapitel und einen Anhang enthält:



- Kapitel 6 aus der „Projektmanagement-Basispräsentation“. Dieses Kapitel ist in Teil II untergebracht:





1

2

Jede Präsentationsfolie hat einen ähnlichen Aufbau.

Sie finden auf jeder Folie:

- Oben links (1): Einen Merker mit der Eingrenzung auf Themenbereiche: Hier ist dies „PeCo“ (für Peterjohann Consulting), für Projektmanagement erscheint ein „PM“, für Agilität ein „AG“ und so weiter
- Oben rechts (2): Das Logo von Peterjohann Consulting
- Unten links (3): Name der Präsentation
- Unten rechts (4): Versionsnummer – Versionsdatum sowie Seitenzahl (aktuell von gesamt)

Die Versionsnummer ist immer ausreichend für die eindeutige Beschreibung einer Präsentation; Versionsdatum und Gesamtseitenzahl sind nur ergänzend hinzugefügt.

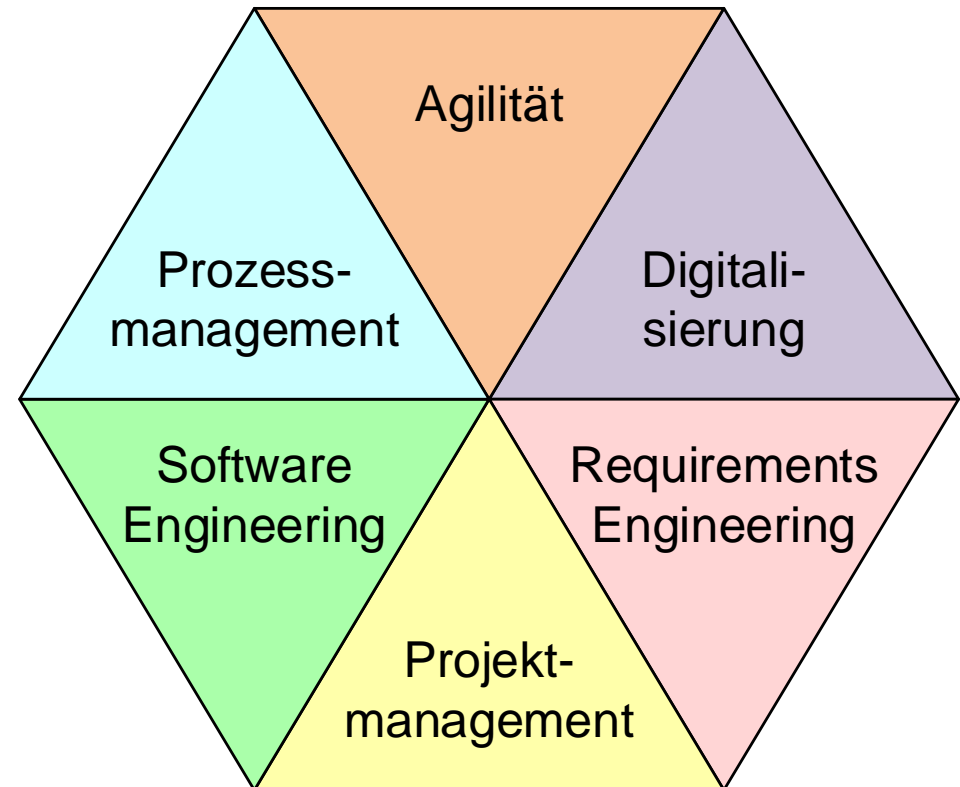
3

4

Die Schwerpunkte meiner Ausarbeitungen liegen in den Themenbereichen ...

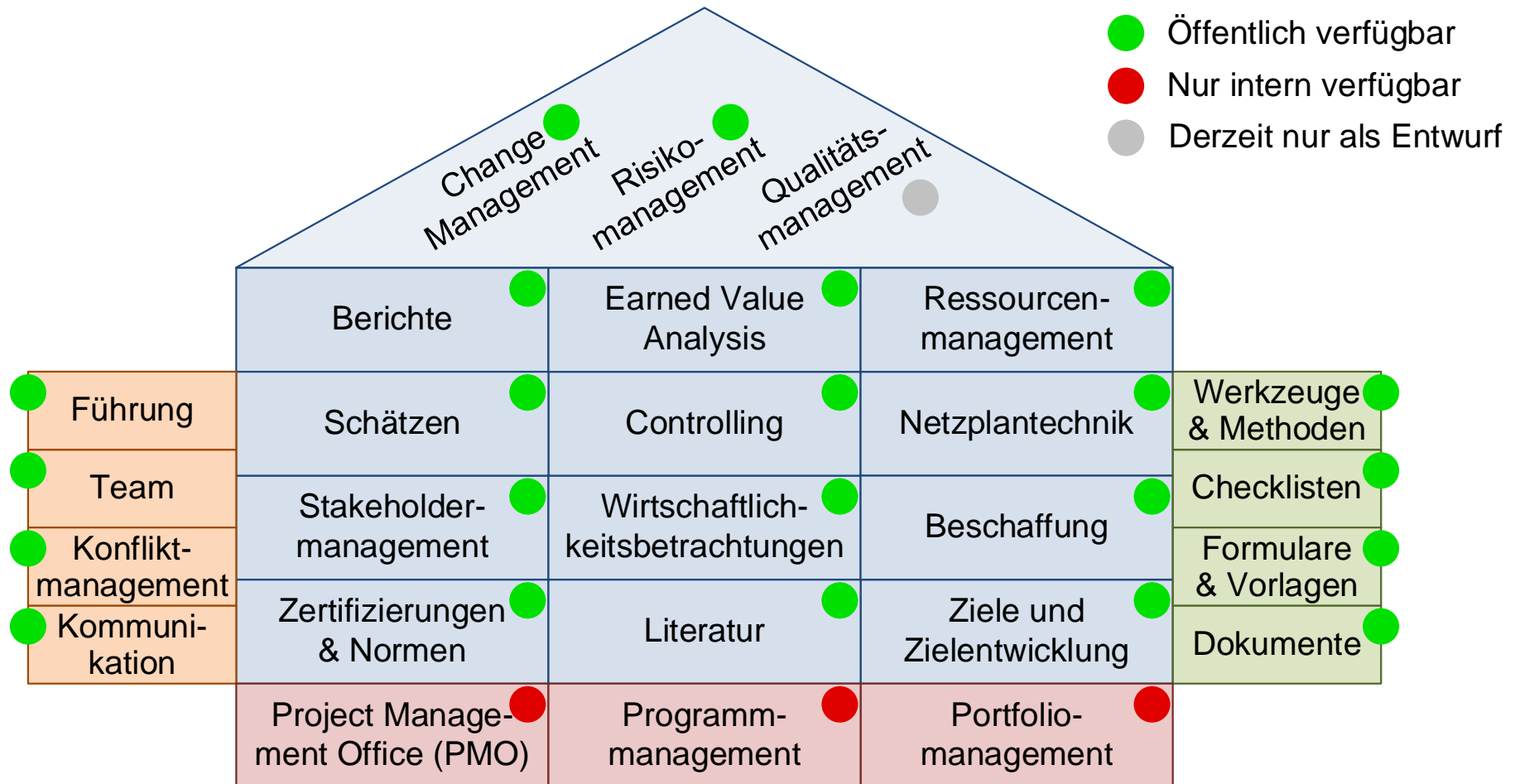
- Agilität (Agile),
- Digitalisierung,
- Requirements Engineering (RE),
- Projektmanagement (PM),
- Software Engineering (SE) und dem
- Prozessmanagement (Business Process Management, BPM).

Dabei sind zum Projektmanagement die meisten Präsentationen vorhanden (siehe nächste Folie).





Das Projektmanagement wird umfassend in meinen Präsentationen auf über 1.800 Seiten beschrieben. Folgende Bereiche werden durch einzelne Präsentationen abgedeckt:







Jede Präsentation wird unter einem **eigenen Weblink** auf meiner Website ablegt, unter dem sie **dauerhaft abrufbar** bleibt. Wird eine Präsentation aktualisiert, so erhält sie nur eine neue, höhere Versionsnummer und ein neues Versionsdatum: Diese werden beide auf jeder Folie unten rechts (siehe Pfeile) angezeigt – am Dateinamen ändert sich nichts. So ist beispielsweise die Präsentation zur Earned Value Analysis permanent unter [https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-earned-value-analysis.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-earned-value-analysis.pdf) verfügbar.

Zurzeit ist die Version 0.60 vom 04.01.2016 online.

**Eine „richtige“ Quellen-Zitation könnte also lauten:**

/Peterjohann-EVA-16/ Peterjohann Consulting: Projektmanagement: Earned Value Analysis, Version 0.60 vom 04.01.2016, [https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-earned-value-analysis.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-earned-value-analysis.pdf), abgerufen am 02.01.2024.

**Ach ja: Ich freue mich, wenn Sie mir kurz mitteilen, wo Sie meine Präsentationen zitiert haben.**



Die Versionsnummern der Präsentationen werden bei „gravierenden“ Änderungen „hochgezählt“, d.h. sie erhalten eine höhere Versionsnummer. Dabei wird in Schritten von 0.01 vorgegangen, wobei Sprünge möglich sind. Die Versionsnummer gibt einen „Reifegrad“ mit folgenden Schwellen wieder:

- Unter 0.50: Diese Präsentation ist in einem frühen Stadium
- Zwischen 0.50 und 0.99: Ausgereifte Fassung
- Über 1.00: Etablierte Version, mehrfach überprüft und ergänzt

Generell sind jedoch alle öffentlichen Präsentationen problemlos einsetzbar.

Zu den Sprüngen:

- Eine ungerade Nummer (letzte Ziffer) deutet auf eine (kleine) Fehlerkorrektur hin
- Eine gerade Nummer zeigt eine inhaltliche Ergänzung oder Korrektur an
- Eine Null an der letzten Stelle wird für eine „stabile“ Fassung verwendet



- F: Kann ich die öffentlichen Präsentationen „frei“ verwenden?  
A: Für den nicht-kommerziellen Gebrauch sind die Präsentationen kostenfrei einsetzbar. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Nutzungsrechte (Lizenzen) erworben werden. Das Lizenzierungsverfahren wird hier später beschrieben.
- F: Welchen Normen und Standards folgen die Präsentationen?  
A: Die Präsentationen folgen den allgemeinen Standards (soweit es sinnvoll erscheint). Hier beispielhaft genannt: DIN, ISO, IEEE, IPMA/GPM, PRINCE2, PMI, CMMI, SPICE, IREB, IIBA, BPMN, UML, Scrum Guide, Agiles Manifest, ...
- F: Was mache ich, wenn ich inhaltliche Fehler finde?  
A: Es wäre nett, wenn Sie mir hier Feedback (am besten per E-Mail an [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)) geben.
- F: Kann ich fachliche Fragen stellen?  
A: Falls Sie fachliche Fragen haben, so können Sie ebenfalls eine E-Mail an [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de) schicken. Ich versuche, fachliche Fragen zu beantworten, insofern es mir die Zeit erlaubt.



- F: Werden die Präsentationen weiterentwickelt?  
A: Ja. In regelmäßigen Abständen werden die Präsentationen überprüft und aktualisiert. Es gibt keine Präsentation, die (wesentlich) älter als fünf Jahre ist.
- F: Gibt es eine Übersicht, wann welche Präsentationen neu herausgegeben oder aktualisiert werden?  
A: Nein, hierfür gibt es keine öffentliche Übersicht.
- F: Wie erfahre ich, dass neue Präsentationen online gestellt oder bestehende aktualisiert wurden?  
A: Derzeit nur durch regelmäßiges Anschauen der Website – die neuen und aktualisierten Präsentationen (der letzten 6 Monate) sind besonders markiert. Geplant ist, für registrierte Leser einen Newsletter herauszugeben.
- F: Gibt es die Möglichkeit, mehr über die dargestellten Themen zu erfahren?  
A: Ja. Sprechen Sie mich an. Auf Basis meiner Präsentationen biete ich Trainings- und Beratungsleistungen an.



- **F: Kann ich die Präsentationen als PowerPoint-Dateien erhalten?**  
**A: Für den freien nicht-kommerziellen Gebrauch gibt es ausschließlich pdf-Dateien, die einen entsprechenden Vermerk (über Wasserzeichen) auf allen Seiten enthalten. Für den kommerziellen Gebrauch kann man an den (einzelnen) Präsentationen Nutzungsrechte über eine Lizenzierung erwerben – siehe die beiden nachfolgenden Seiten.**
- **F: Gibt es auch Projekt-Dokumente als Vorlagen zum freien Download?**  
**A: Nein, da meiner Ansicht nach nicht-angepasste Vorlagen nicht sonderlich hilfreich sind.**
- **F: Kann ich alle Dateien / Präsentationen auf einmal kostenfrei herunterladen?**  
**A: Nein – Sie können jedoch eine Sammeldatei, die alle Präsentationen in einer Datei (mit Ihrem individuellem Lizenzvermerk) zusammenfasst, preiswert erwerben (siehe Seite 19).**
- **F: Gibt es die Präsentationen in gedruckter Form (Bücher)?**  
**A: Derzeit nicht.**



Wenn Sie die ein oder andere meiner Präsentationen kommerziell einsetzen oder einzelne Grafiken aus den Präsentationen direkt verwenden möchten, so bietet sich eine Lizenzierung an.

Sie erhalten mit dem Erwerb einer Lizenz (einer Präsentation) eine pdf-Version ohne den Vermerk „Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch!“ (als Wasserzeichen) und – falls gewünscht – eine neutrale PowerPoint-Datei.

Eine Lizenzierung von Präsentationen hat folgende Vorteile für Sie:

- Sie haben rechtlich einwandfreie Rahmenbedingungen
- In den Präsentationen ist kein Wasserzeichen enthalten
- Bei PowerPoint: Die enthaltenen Grafiken sind im emf-Format (Windows Enhanced Metafile) universell weiterverwendbar

**Der Preis ist individuell zu erfragen.**

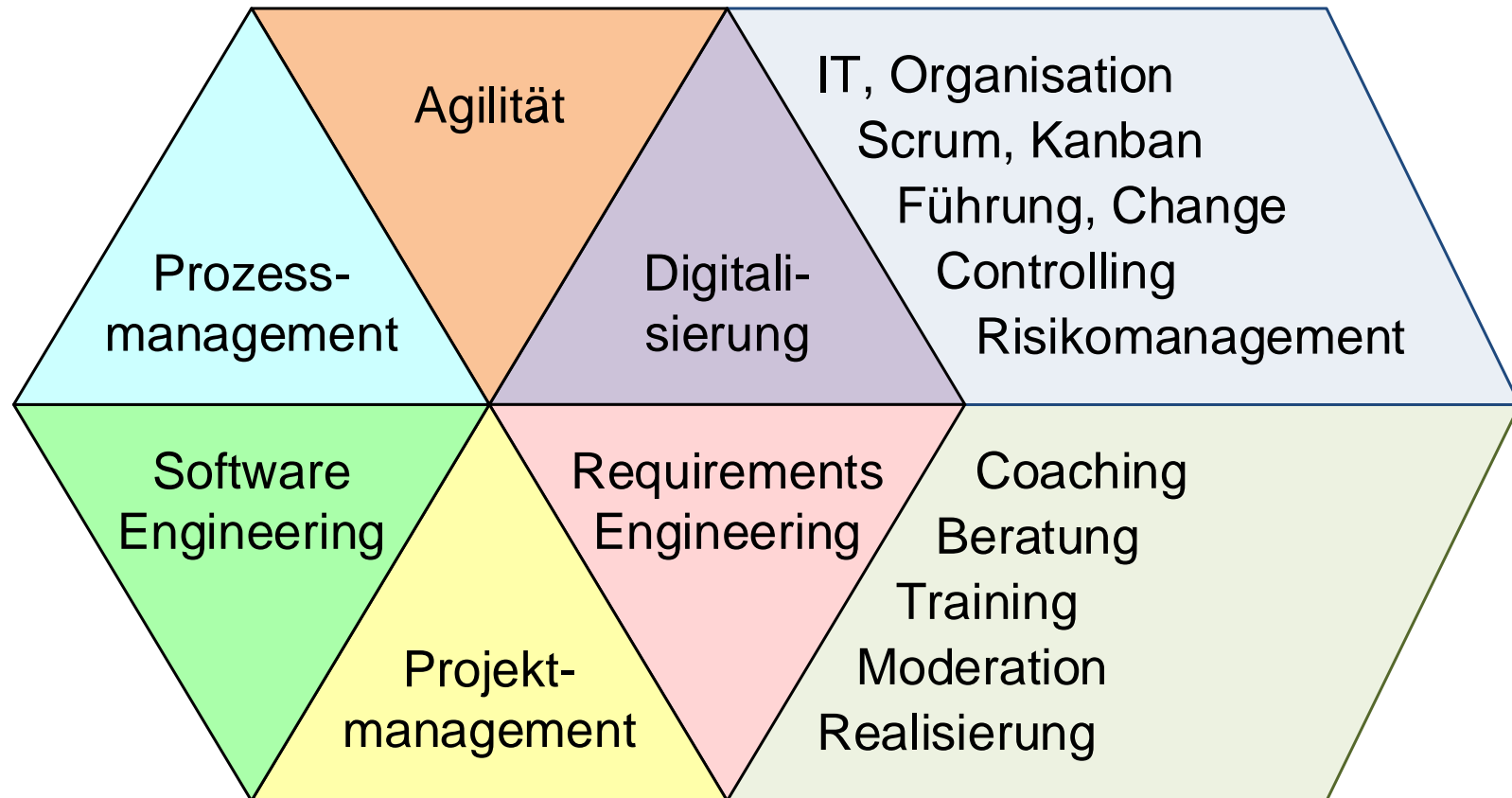


Der Ablauf einer Lizenzierung ist unkompliziert und einfach:

- Sie teilen mir, was Sie (in etwa) benötigen
- Wir sprechen detailliert ab, wie eine maßgeschneiderte Lizenzierung für Sie aussehen könnte
- Ich schicke Ihnen eine Rechnung (mit ausgewiesener Mehrwertsteuer, steuerlich absetzbar) zu
- Nach dem Zahlungseingang sende ich Ihnen innerhalb von 10 Werktagen die Präsentationsdateien per E-Mail zu

Benötigen Sie lediglich eine **pdf-Variante mit Ihrem individuellem Lizenzvermerk**, so biete ich an, Ihnen die pdf-Sammeldatei, die alle Einzel-Präsentationen enthält, zu überlassen. Diese dürfen Sie dann für interne Zwecke (nicht jedoch für Schulungen oder Vorträge) verwenden.

**Der Preis hierfür beträgt derzeit 250,00 € netto (297,50 € brutto) – und damit weniger als 10 ct pro Seite.**







An der Erstellung der öffentlichen Präsentationen haben mitgewirkt:

- Eva Maria Wennmacher
- Christian Andre
- Andreas Braunmiller

**Bier**  
**Kaffee**  
**Tee**  
**Wasser**  
**Wein**

**Konzeption**  
**Rechtschreibung**  
**Grafik**  
**Optik**  
**Fachfeedback**

Sie benötigen noch weitere Informationen?  
Kontaktieren Sie mich!

## **Peterjohann Consulting**

Dipl.-Inform.

### **Horst Peterjohann**

*PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2*

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>

Als Webseite zu finden unter:  
<https://www.peterjohann-consulting.de/projektmanagement/>

# Projektmanagement

Eine Einführung (PM-Basispräsentation)  
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter  
Stand: 09/2012

© 2024

Sie finden diese und weitere  
Präsentationen unter (→ Klick):  
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/>

Ihr Unternehmen

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann  
Für eine mehrtägige Schulung  
Version 1.83 vom 17.09.2012  
228 Seiten

06.02.2024 - Seite 27



- „Projekte“ macht jeder – ab einer bestimmten Größe sollten diese aber gemanagt werden
- Projektmanagement (kurz: PM) kann man nicht innerhalb einer (kurzen) Schulung lernen, man muss es „erleben“
- Es ist nicht sinnvoll, sich PM nur per Lehrbuch oder aus reiner Praxis anzueignen: Generell sollte man Schulungen zum Projektmanagement besuchen
- Es gibt eine Vielzahl von Kursen und Büchern zu diesem Thema, leider ebenso viele schlechte wie gute
- Ist dem Software(entwicklungs-)Projektmanagement übergeordnet (beide Disziplinen ergänzen sich)
- Diese Präsentation deckt die wesentlichen Aspekte des PMs ab und in erster Linie für Projekt-Einsteiger gedacht (und weniger für erfahrene Projektmanager)
- Man kann sich „unendlich lange“ mit dem Projektmanagement auseinandersetzen – letztlich zählt aber die Praxis (und die erzielten Erfolge)
- Nicht der Projektmanagement-Prozess ist nach außen sichtbar, sondern nur das Ergebnis



- Diese Präsentation ist „für sich“ eigenständig, kann also ohne Sekundärquellen nachvollzogen werden
- Es wird hier eine Übersicht des Projektmanagements (PM) geliefert und daher kein Lehrbuch ersetzt
- Die Begriffe im Projektmanagement sind nicht immer eindeutig; im Zweifel werden hier „allgemein übliche“ Beschreibungen verwendet
- Die englischen Bezeichnungen werden dort, wo sie massiv Einzug gehalten haben, auch zusätzlich notiert
- Diese Präsentation verwendet eher Bilder als Texte, da sie nur einen Auszug aus den kompletten Schulungsunterlagen (des Autors) darstellt
- Checklisten, Leitfäden, Tipps & Tricks, Regeln, Best-Practices, Methoden- und Toolsammlungen für ein „vollständiges PM“ sind hier nur zum Teil enthalten
- Auf Literatur (Bücher) wird im Text in der Form „/Buch12/“ verwiesen; die Literaturliste findet sich im Anhang
- Weitere Präsentationen zu PM-Spezial- oder Einzelthemen sind auf der Website des Autors verfügbar



- **Sie sind der Projektmanager** (abgekürzt **PjM**, ein anderer Begriff ist Projektleiter) und tragen die komplette Verantwortung für das Projektergebnis
- Sie müssen als Projektmanager Ihre Projektmitarbeiter auch disziplinarisch führen
- Das Projekt ist groß, so dass der Einsatz von Projektmanagement (-methoden) notwendig ist und Sie „Fulltime-“Projektmanager sind
- Das Projekt ist nicht trivial, so dass Sie auch „Randthemen“ wie Qualitäts- oder Risikomanagement kennen sollten

Lizenz für  
Ihr Unternehmen

**Zielgruppe:** Projektmanager und Projektmitarbeiter

**Voraussetzungen:** Erste Erfahrungen in Projekten

**Schwierigkeitsgrad:** Gering bis mittel



Auch wenn diese Präsentation ohne zusätzliche Hilfe verständlich sein sollte – der formale Aufbau wird beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze?  
Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten diese Präsentation in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen?  
Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

### **Peterjohann Consulting**

Dipl.-Inform.

#### **Horst Peterjohann**

*PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2*

Kattenvenner Straße 24  
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

E-Mail: [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>



Auf folgende Verbände und Normen wird in dieser Präsentation verwiesen:

- DIN: Deutsche Normenreihe 69900:2009 ff. „Projektmanagement“; Buch hierzu **/DIN09/**
- GPM: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement; Buch hierzu „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)“ **/GPM12/**
- PMI: Project Management Institute; Buch hierzu „PMBOK Guide“ **/PBG08/** (oder das deutsche Pendant **/PBG08-d/**)

Sollten unterschiedliche Beschreibungen möglich sein, so wird prinzipiell die PMI-Darstellung vorgezogen.

Als Nachschlagewerke im Internet werden benutzt:

- ProjektMagazin: <https://www.projektmagazin.de> **/pmag/**
- Deutsche Wikipedia: <https://de.wikipedia.org> **/Wiki-d/**

**Anmerkung:** Die hier genannten Literaturstellen und Links weisen ein fettgedrucktes Kürzel auf, da sie besonders häufig zitiert werden!



Einige Folien sind besonders herausgehoben, da sie vom Leser / Teilnehmer besondere Aktivitäten erwarten; folgende vier Sonderfolien gibt es:

	Übung	<p>Eine Übung beschreibt eine Aufgabe, die durch den Leser selbst oder besser in einer (Klein-)Gruppe gelöst werden sollte. Es wird immer eine Dauer mit angegeben, d.h. eine Zeitvorgabe, wie lange die Bearbeitung benötigen sollte.</p> <p>Musterlösungen existieren im Allgemeinen hierfür nicht.</p>
	Tipps	<p>Empfehlungen und Ratschläge – zumeist unmittelbar aus der Praxis kommend.</p>
	Fragen	<p>Kontrollfragen, die zur Überprüfung des Lernziels / des Gelernten dienen und daher individuell beantwortbar sein sollten.</p> <p>Musterlösungen existieren, werden aber hier nicht veröffentlicht.</p>
	Check- liste	<p>Checklisten dienen zur Überprüfung, ob „alles richtig gemacht wird“ (in konkreten Projekten). Es werden nur kurze Checklisten verwendet; Langfassungen werden hier nicht veröffentlicht.</p>

06.02.2024 - Seite 33

Teile  
I-II

Gliederung

Seite  
10-155**Teil I: Grundlagen**

- |  |   |         |
|--|---|---------|
| 1.   | Einleitung und Grundlagen                 | 11-32   |
| 2.   | Projektziele                              | 33-39   |
| 3.   | Stakeholdermanagement                     | 40-53   |
| 4.   | Projektorganisation und Rollen im Projekt | 54-74   |
| 5.   | Projektstart und Projektdokumente         | 75-88   |
| <b>Teil II: Planen, Verfolgen, Abschließen</b> |   |         |
| 6.   | Planungen im Projekt                      | 90-132  |
| 7.   | Controlling und Berichtswesen             | 133-144 |
| 8.   | Projektabschluss                          | 145-155 |

© 2024

**Teil III: Teambuilding, Kommunikation, Qualität, Risiko**

9.	Teambuilding	157–162
10.	Kommunikation	163–171
11.	Qualitätsmanagement	172–184
12.	Risikomanagement	185–199

**Teil IV: Anhang**

A.	Literatur, Weblinks, Sprüche und Glossar	201–214
B.	Normen, Zertifikate und Verbände	215–218
C.	PM in der SW-Entwicklung, Reifegradmodelle	219–225
D.	Meine Dienstleistungen, Kontakt zum Autor	226–228

© 2024



## Teil I

Seite  
10–88

- Kapitel 1 Einleitung und Grundlagen
- Kapitel 2 Projektziele
- Kapitel 3 Stakeholdermanagement
- Kapitel 4 Projektorganisation und Rollen im Projekt
- Kapitel 5 Projektstart und Projektdokumente

© 2024



## Teil I

- Was ist ein Projekt? (Definition, Beispiele, Abgrenzungen, Ziele, Größen, Kategorien, Arten, Verlauf)
- Was ist Projektmanagement? (Definition, Ziele, Aufgaben)
- Das magische Dreieck des Projektmanagements
- Projektmisserfolg (Ursachen, Vorab-Prüfschema)
- Projektphasen (Definition, Idealisierter Überblick, Minimalmodell, Weitere Unterteilung nach PMI, Weitere Modelle)
- Der Meilensteinplan
- Fragen zum Kapitel

# Kapitel 1

Seite  
11–32

06.02.2024 - Seite 37



Ein Projekt ...

- hat einen definierten Beginn und ein definiertes Ende, ist also zeitlich befristet.
- hat eine besondere, auf das Vorhaben abgestimmte Organisation.
- (ist interdisziplinär).
- hat begrenzte Ressourcen.
- besitzt eine Aufgabenstellung mit Risiko und einer gewissen Einmaligkeit.
- hat mindestens einen Projektmanager (PjM), einen Projektplan und einen Projektmitarbeiter (MA).

Nach DIN 69901-5:2009 **/DIN09/** gilt:

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in Ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. ...

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen
- projektspezifische Organisation.“



Ein Projekt ist beispielsweise ...

- ein Hausbau (insofern es kein Fertighaus ist),
- das Erstellen einer Website,
- der Umbau oder Aufbau einer Firma.

Ein „Projekt“ ist kein „Prozess“.

Nicht alles, was Menschen geplant und organisiert machen, ist ein Projekt. Die Buchhaltung in einem Unternehmen sollte kein Projekt sein, sondern eine fortlaufender Arbeitsablauf („Prozess“), der sich beständig wiederholt. Die Einführung einer neuen Methode der Buchhaltung inklusive der dazugehörigen Software stellt allerdings ein Projekt dar, denn sie ...

- ist zeitlich begrenzt – irgendwann ist die Buchhaltung umgestellt.
- ist einmalig – die Umstellung der Buchhaltung wird in dieser Form im Unternehmen nie wieder durchgeführt.
- führt zur Schaffung eines Produktes oder einer Dienstleistung – es sollte zumindest festgelegt sein, was am Ende herauskommen soll.

© 2024

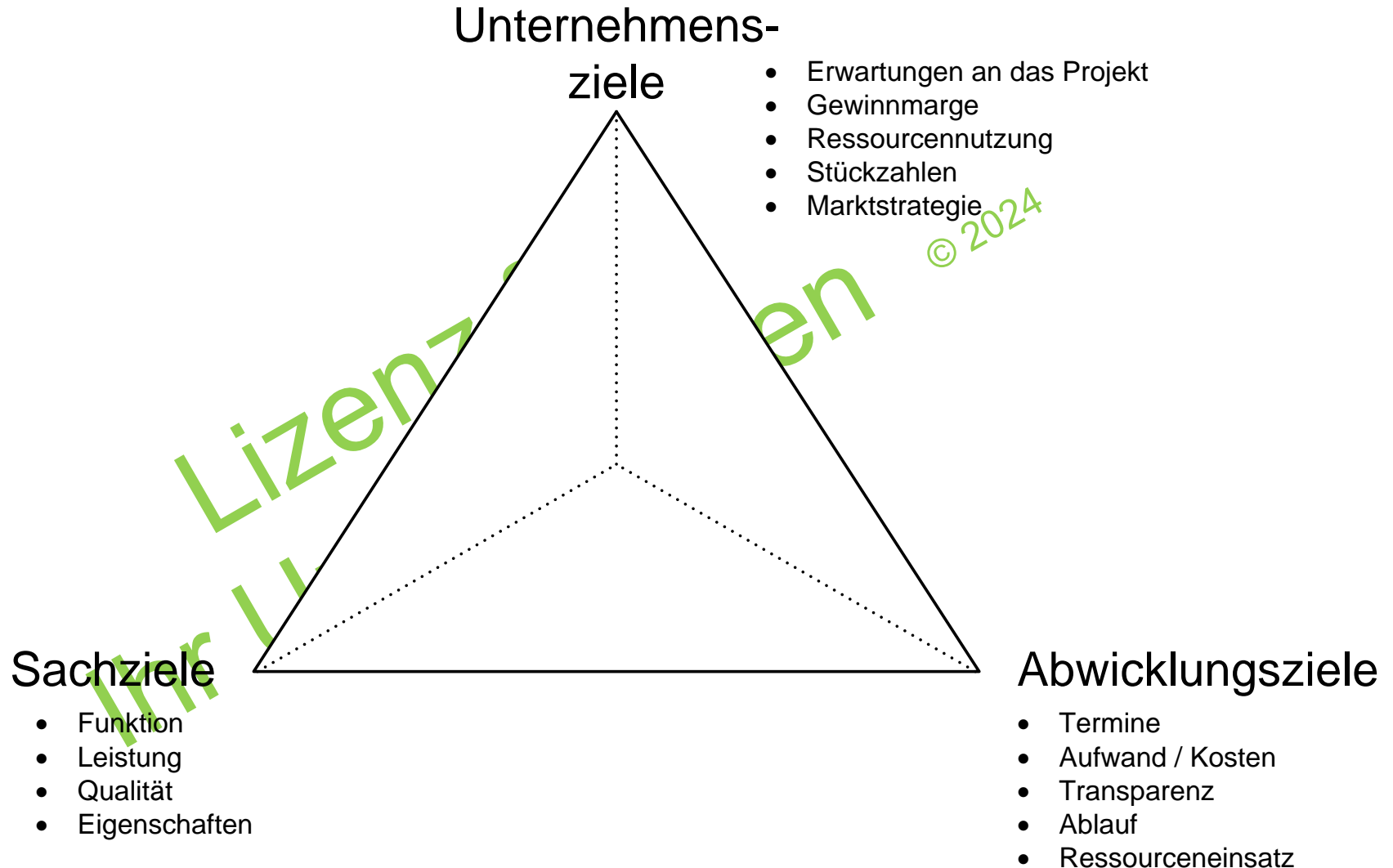


Bezeichnung	Beschreibung
Regelprozesse	... sind alle laufenden Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht den Anspruch der Einmaligkeit erheben und nicht an bestimmte Endtermine im Sinne der Projektterminologie gebunden sind.
Linienmaßnahmen	... sind Aufgaben die eindeutig einem Geschäftsbereich, einer Abteilung, einem Ressort zuordbar sind. Für Linienmaßnahmen ist es nicht notwendig, eine eigene Organisation aufzubauen, sondern Entscheidungen werden durch bestehende Hierarchien im Rahmen verfügbarer Jahresbudgets getroffen.
Vorhaben	... haben bereits große Ähnlichkeiten mit Projekten. Wie diese tragen sie in der Regel das Merkmal „Einmaligkeit“ und wollen klar umrissene Ziele erreichen. Vorhaben benötigen keine eigene Organisation und sind daher erst einmal Linientätigkeiten. Vielfach werden in der Praxis ressortübergreifende Vorhaben schon als Projekte bezeichnet.
Projekte	Ob ein Vorhaben als Projekt durchgeführt werden soll, entscheidet sich erst nach Abwägung bestimmter Entscheidungskriterien, die mehrheitlich in hohem Maß erfüllt sein müssen.

/Lessel12/

06.02.2024 - Seite 40



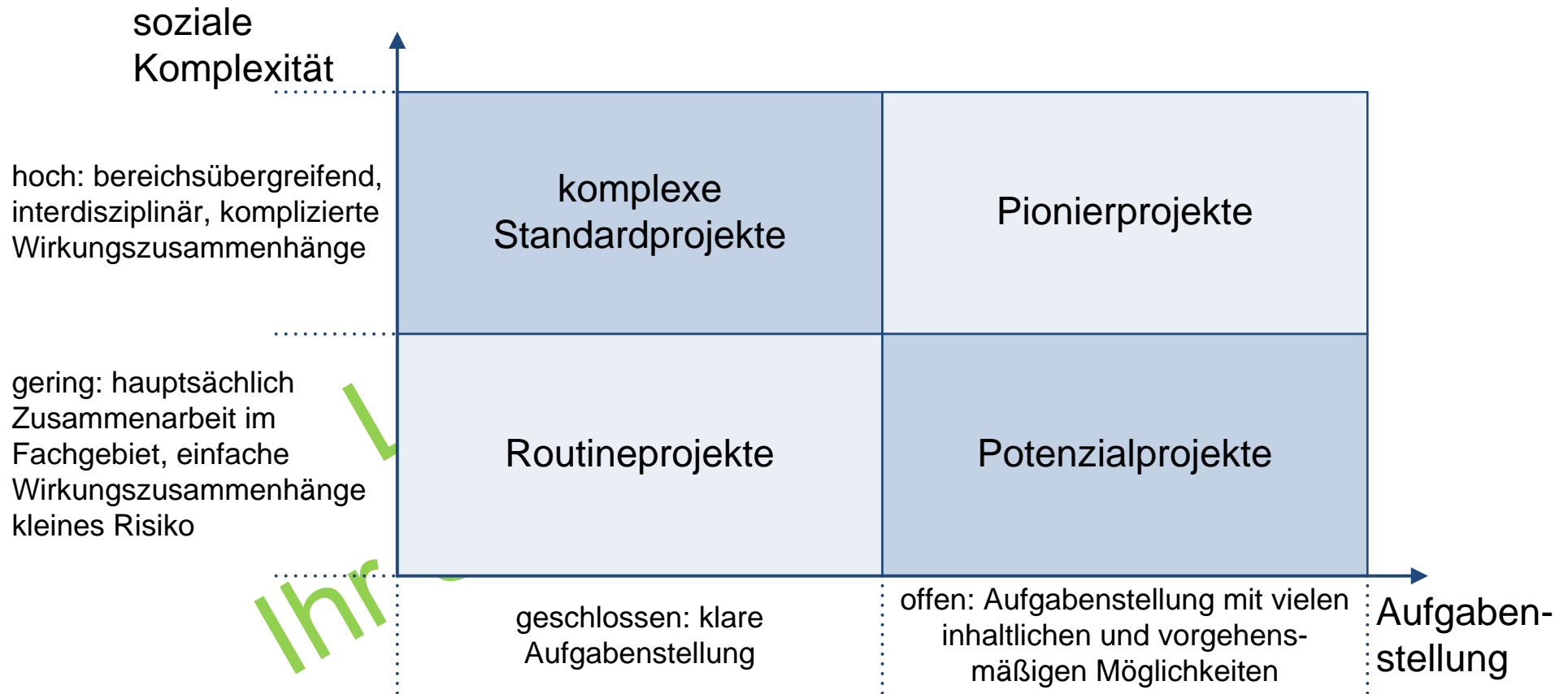


06.02.2024 - Seite 41



Diese Unterteilung ist nicht „trennscharf“ und gibt nur einen Anhaltspunkt, wie Projekte einzuordnen sind.

	Kleines Projekt („C-Projekt“)	Mittleres Projekt („B-Projekt“)	Großes Projekt („A-Projekt“)
Dauer	6-12 Monate	6-24 Monate	über 12 Monate
Teamgröße	2-6 Mitarbeiter	4-12 Mitarbeiter	über 6 Mitarbeiter
Dokumentation	Verzeichnisstruktur	Projektplan Verzeichnisstruktur	Projektplan Verzeichnisstruktur
Meetings	Projektteam-Meeting	Projektteam-Meeting	Projektteam-Meetings Teilprojektmeetings Fachtreffen
Review-Gremium	nicht unbedingt notwendig	erforderlich	unbedingt erforderlich - mindest. 1*/Monat
Bedeutung für das Unternehmen	gering	mittel	hoch
Finanzieller Umfang	gering	mittel	hoch
Komplexität/Risiko	gering	mittel	hoch

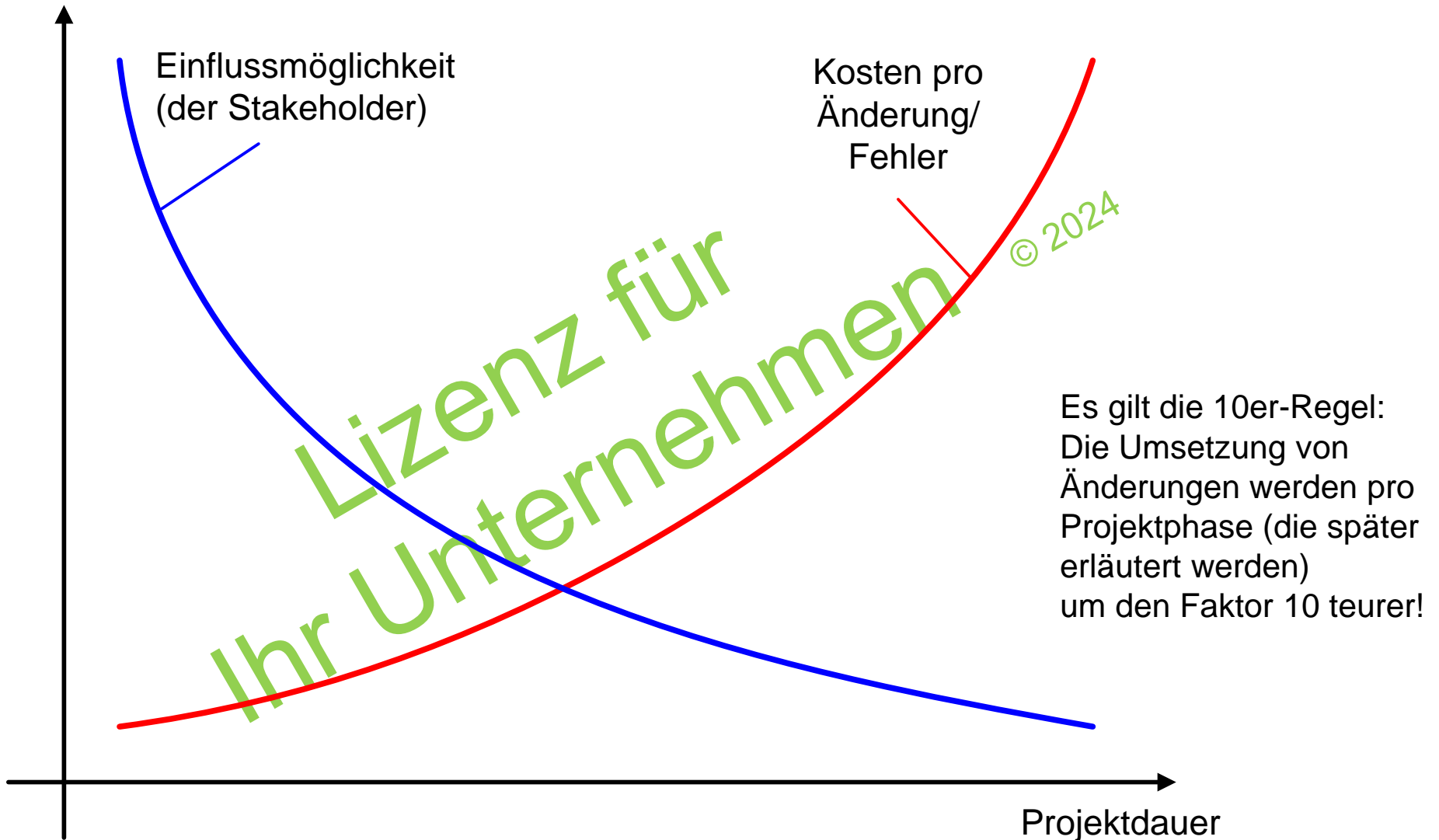




Investitionsprojekte	Forschungs-& Entwicklungs-Projekte	Organisations- und IT-Projekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bau eines Gebäudes</li> <li>• Einrichtung einer neuen Fertigung</li> <li>• Installation eines PC-Netzwerkes</li> <li>• Anschaffung einer komplexen Anlage</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines neuen Produktes (z.B. Autos)</li> <li>• Entwicklung eines Expertensystems</li> <li>• Entwicklung eines Softwaresystems</li> <li>• Entwicklung eines Medikaments</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung eines neuen Vertriebssystems</li> <li>• Einführung eines neuen Marketingkonzepts</li> <li>• Vergrößerung des Marktanteils</li> <li>• Einführung einer neuen Organisationsform</li> <li>• Organisation einer Firmenfeier</li> <li>• Zertifizierung nach einer Norm</li> <li>• ...</li> </ul>

Unterteilung nach DIN 69901-5:2009

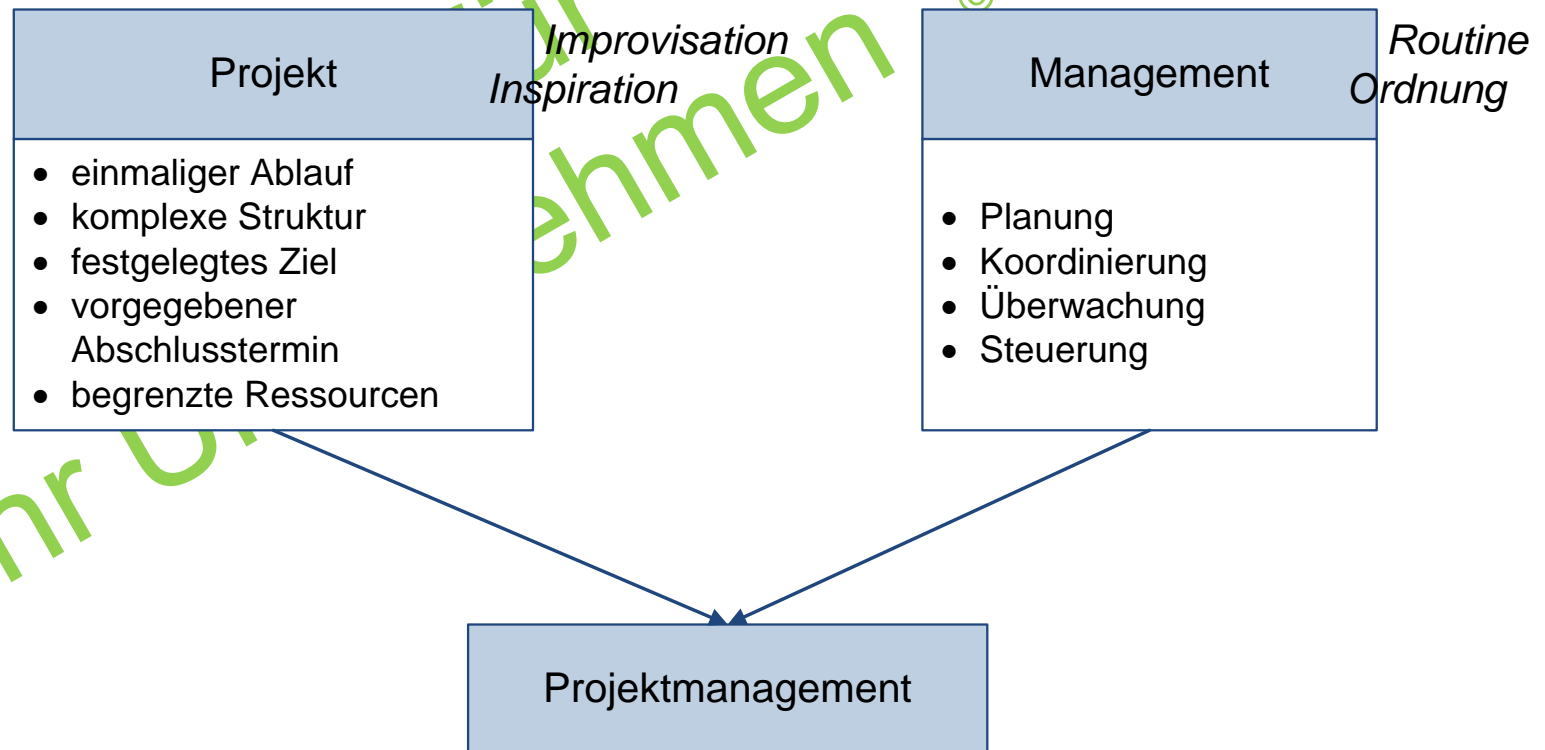
06.02.2024 - Seite 44





Nach DIN 69901-5:2009 **/DIN09/** ist Projektmanagement die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“

Projektmanagement = Projekt + Management





Die übergeordneten Ziele des Projektmanagements sind:

- Zufriedene Auftraggeber oder Kunden
- Erreichung oder Übertreffen der (wirtschaftlichen) Projektziele
- Kalkulierbare, für alle Beteiligten tragbare Projektziele

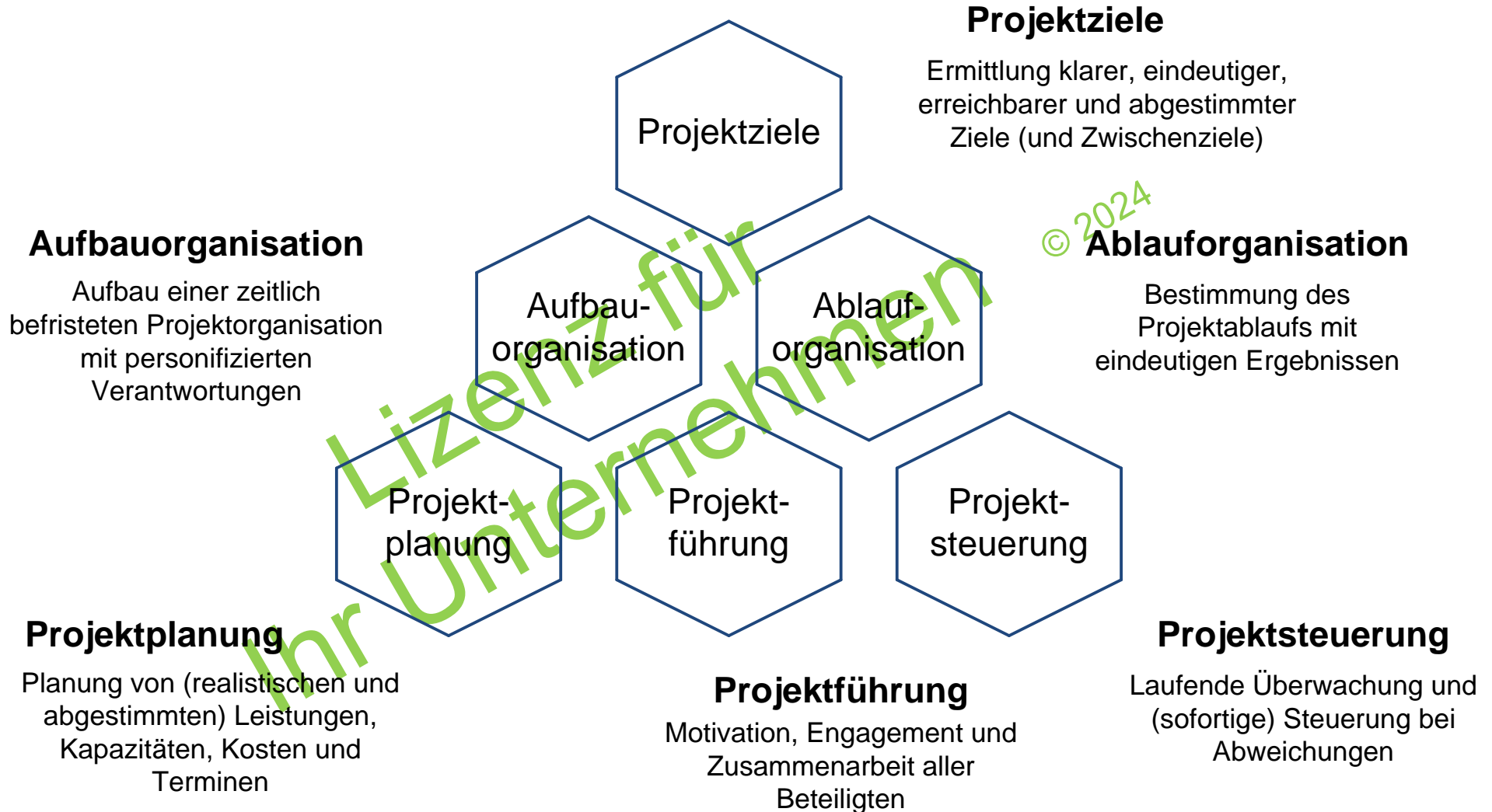
Weitere Ziele:

- Förderung professioneller Projekt- und Teamarbeit
- PM erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Projekt zum Erfolg wird

Verwandte Disziplinen:

- Risikomanagement (alle Tätigkeiten beim PM zielen darauf ab, das Risiko zu reduzieren)
- Qualitätsmanagement (Qualität in allen Teilbereichen ist ebenfalls Ziel des PMs)
- Requirements Engineering (durch RE ist es möglich, die Anforderungen zu ermitteln und zu verwalten; PM-Methoden werden auch beim RE verwendet)

© 2024

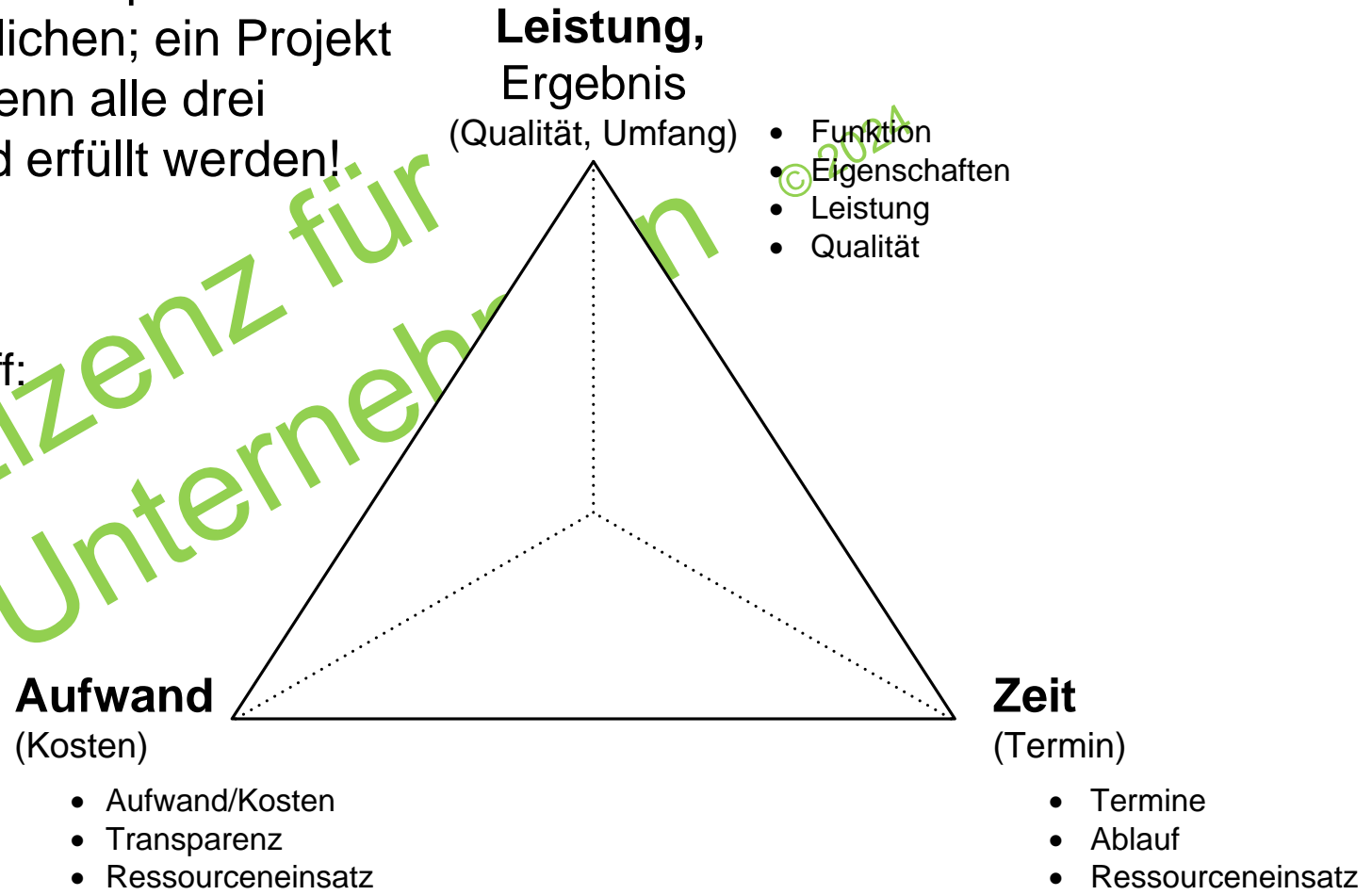




Die drei Aspekte Leistung (Ergebnis), Aufwand und Zeit werden permanent überprüft und abgeglichen; ein Projekt ist nur erfolgreich, wenn alle drei Aspekte ausreichend erfüllt werden!

Der englische Begriff:  
*Triple Constraint*

Lizenz für  
Ihr Unternehmen



06.02.2024 - Seite 49

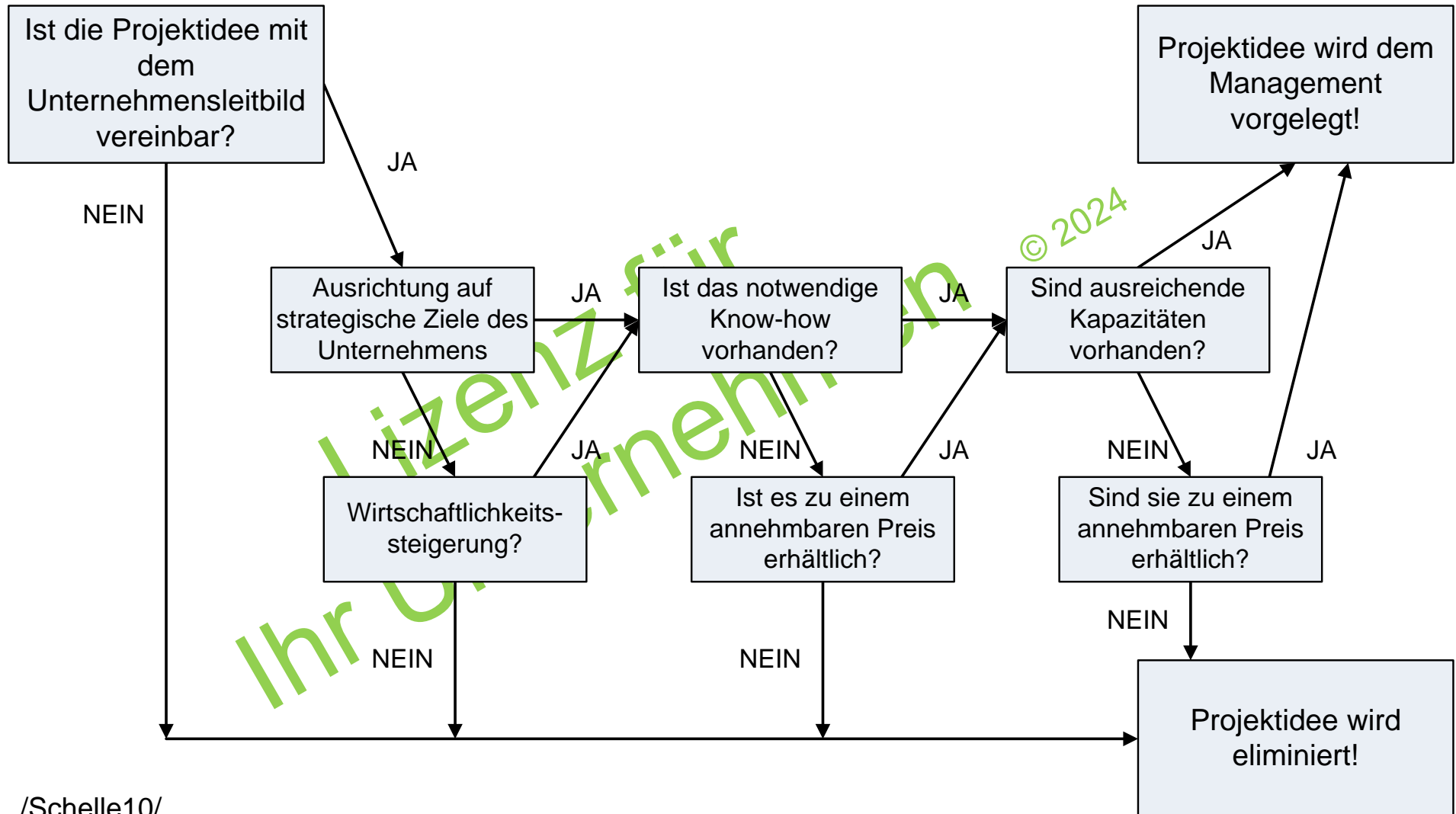


Studien, die fehlgeschlagene Projekte ausgewertet haben, benennen folgende Ursachen für das Scheitern von Projekten:

- Projektbeginn ohne klares Bedürfnis
- Auswahl eines ungeeigneten Projektmanagers
- Fehlende Unterstützung des Managements
- Unzureichend definierte Aufgaben
- Nicht effektive Anwendung des Projektmanagement-Prozesses
- Widerwillen, das Projekt zu beenden
- ...

**„Sage mir, wie das Projekt startet, und ich sage Dir wie es endet!“**

„Ein Projekt ist erfolgreich, wenn alle berechtigten Interessen berücksichtigt werden und alle Beteiligten zufrieden sind!“

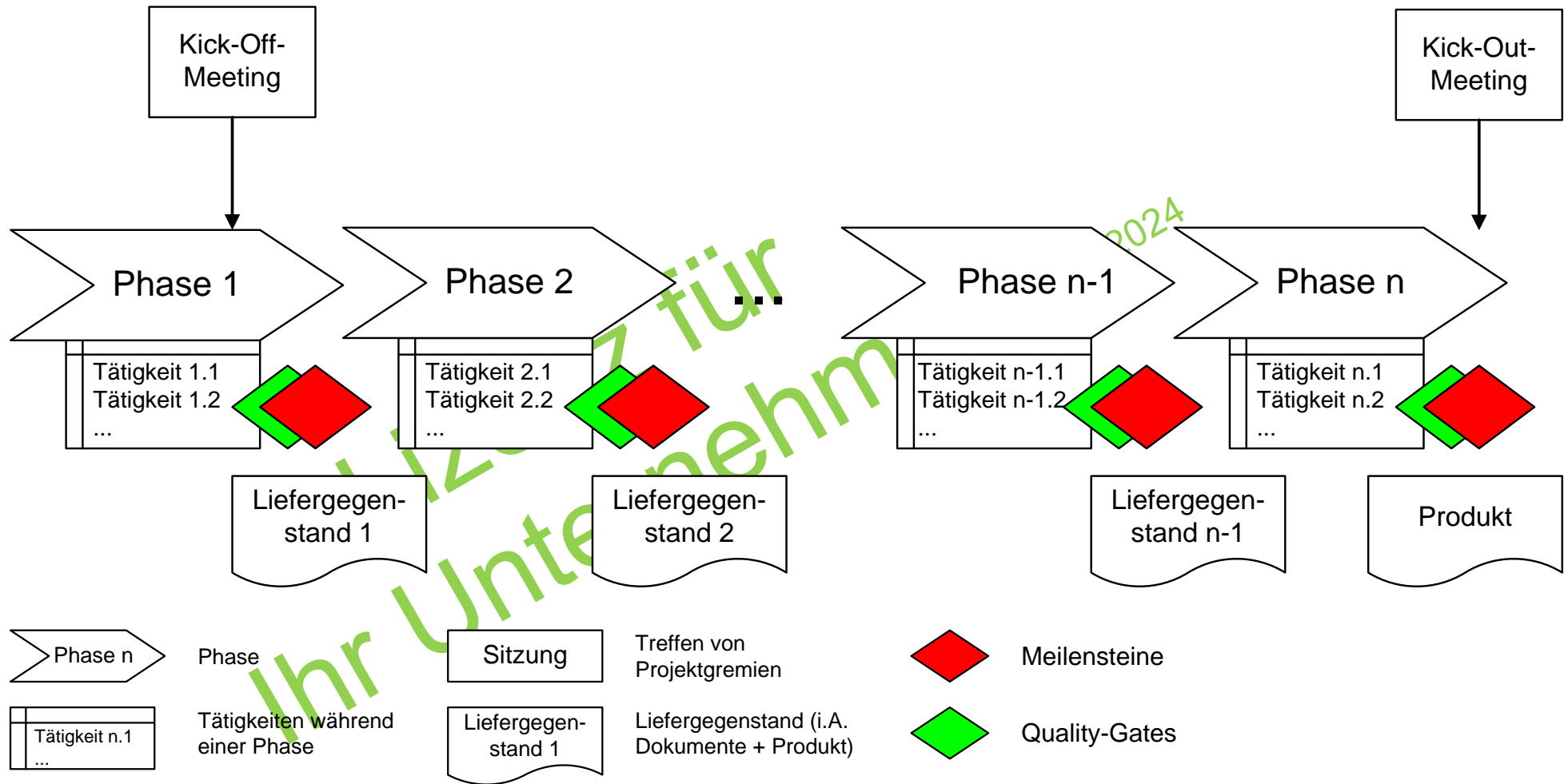


/Schelle10/

06.02.2024 - Seite 51

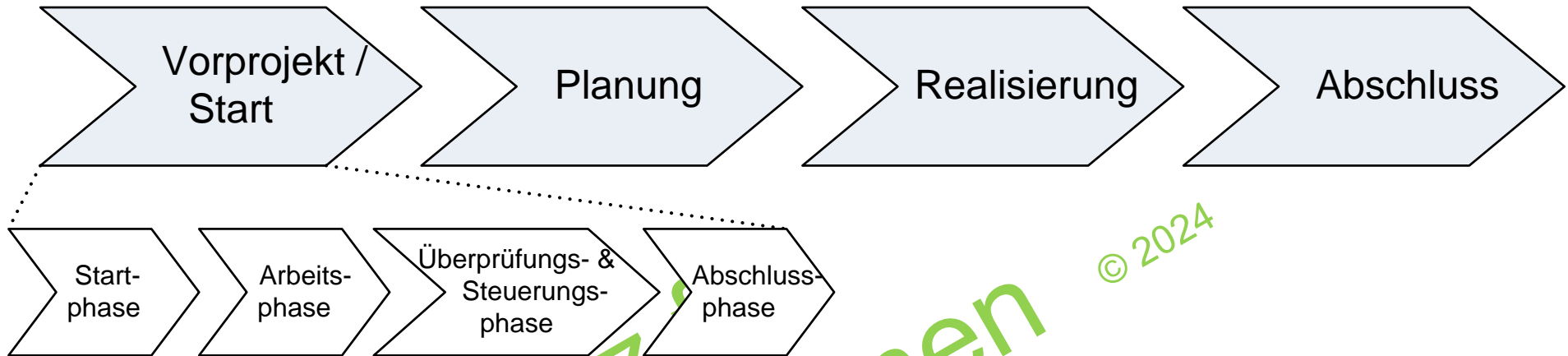


- Jedes Projekt wird in eigenständige Zeitabschnitte (= Phasen) unterteilt (siehe nächste Folie)
- Die Bezeichnungen für die Phasen sind je nach Projekt(gegenstand) unterschiedlich
- Während einer Phase müssen bestimmte Tätigkeiten durchgeführt werden, die (vorab) definiert sind; vorgegeben sind aber die Kick-Off-Sitzung zu Projektbeginn und die Kick-Out-Sitzung zum Abschluss des Projekts
- Jede Phase wird durch einen „Meilenstein“, d.h. durch ein überprüfbares Ergebnis (Liefergegenstand) mit Liefertermin abgeschlossen
- Zu einem Meilenstein gehören oftmals „Quality Gates“, die zur Überprüfung des Projektmanagementprozesses und des Projektgegenstands dienen
- Phasenmodelle sind vielfach bereits durch Firmen-, Branchen- oder sonstige Vorgaben vorbestimmt
- In der vereinfachten Darstellung finden sich nur die „Phasenelemente“

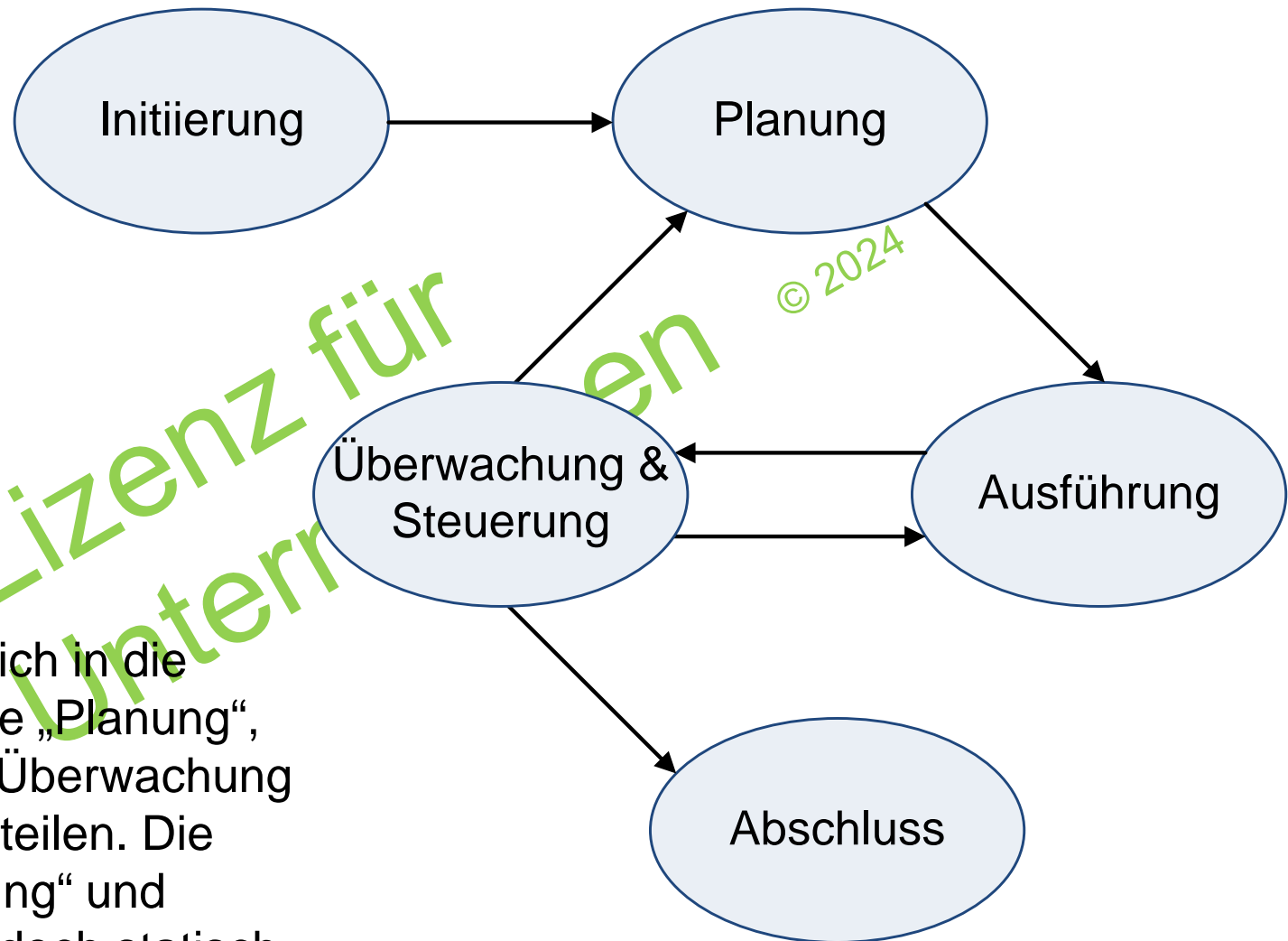


Das Zusammenwirken von Phasen und Gates wird als „Stage-Gate-Prinzip“ bezeichnet.

06.02.2024 - Seite 53

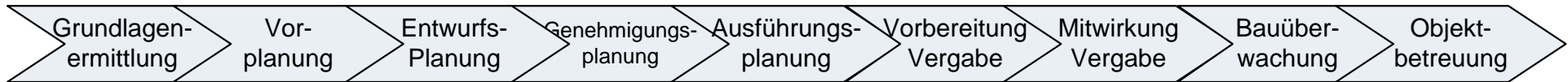


- Jede Phase lässt sich wiederum in weitere (Unter-)Phasen unterteilen!
- Jede Phase für sich verläuft nicht (unbedingt) statisch-linear, sondern kann auch Iterationen aufweisen (siehe nächste Folie)
- Es existieren etliche Phasenmodelle (abgeleitet aus den Vorgehensmodellen), die eine vom Projektgegenstand abhängige Struktur aufweisen
- Vorgehensmodell = Phasenmodell + Projektprozesse
- Zwei Beispiele für Vorgehensmodelle: HOAI (Bauwesen), V-Modell-XT (Softwareentwicklung)

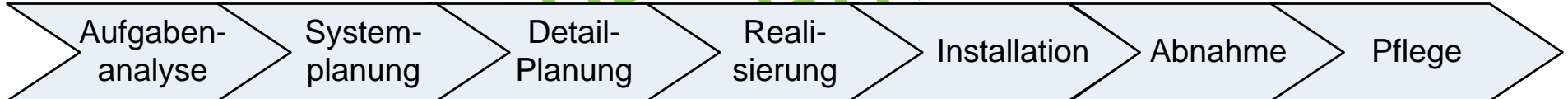


Jede Phase lässt sich in die iterativen Abschnitte „Planung“, „Ausführung“ und „Überwachung & Steuerung“ unterteilen. Die Abschnitte „Initiierung“ und „Abschluss“ sind jedoch statisch.

HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure):



SW-Entwicklung:



Anmerkungen:

- Die Phasen sind nicht immer klar voneinander zu trennen
- Rücksprünge und Iterationen zwischen den Phasen treten in der Praxis oftmals auf
- Typische Werte: 4-7 Phasen (und Meilensteine) pro Projekt





- Ein Meilenstein fasst vordefinierte Ereignisse (Richtgrößen, Kontrollpunkte) zusammen
- Ein Meilenstein hat einen festen (Abschluss-)Termin
- Der Meilensteinplan benennt alle Meilensteine und ist die Basis für die Kontrolle des Projekts
- Der Meilensteinplan verwendet nur eindeutig messbare Ereignisse

	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan
1 Planungen fertig		▲											
2 Rohbau fertig				▱									
3 Richtfest								●					
4 Einzug											■		

▲	Planungen
▱	Rohbau
●	Richtfest
■	Einzug

Ist das Vorgehensmodell bereits fest vorgegeben, so müssen die Meilensteine nicht mehr definiert werden, sondern nur noch die Termine, wann sie erreicht werden!

06.02.2024 - Seite 57



1. Nennen Sie die wesentlichen Merkmale eines Projekts!
2. Was ist das magische Dreieck des Projektmanagements?
3. Was sind die Hauptgründe für das Scheitern von Projekten?
4. Wozu dienen Phasenpläne? Wer erstellt/entwickelt sie?
5. Nennen Sie die vier Phasen, die minimal immer durchlaufen werden sollten!

Lizenz für  
Ihr Unternehmen



## Teil I

- Definition
- Bedeutung
- Einordnung der Zielentwicklung
- Wohlgeformte Ziele
- Checkliste (Projektziele)
- Fragen zum Kapitel

## Kapitel 2

© 2024

Lizenz für  
Ihr UnternehmenSeite  
33–39

Zum Thema **Ziele im Projekt und SMARTe Zielformulierung** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter <https://www.peterjohann-consulting.de/pdf/peco-pm-ziele.pdf> frei verfügbar ist.

06.02.2024 - Seite 59



Nach DIN 69901-5:2009 **/DIN09/** ist das Projektziel (engl. *project scope/goal*) die „Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden.“

Ziele sind:

- Geschäftsziele (Umsatz, Ergebnis, Marktanteile, Kundenzufriedenheit)
- Prozessziele (Ergebnis, Aufwand, Zeit)
- Teamziele (Kommunikation, Informationsfluss, Zusammenarbeit)

Ziele werden unterschieden nach:

- Muss-Ziele
- Soll-Ziele
- Kann-Ziele

„Ziele sollten nicht mit Wünschen verwechselt werden!“

Nach **PMI /PBG08/** wird das Projektziel teilweise dem Projektumfang (engl. *Project Scope*) gleichgesetzt.



Nach Studien (z.B. der GPM) sind „unklare Anforderungen und Projektziele“ eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten.

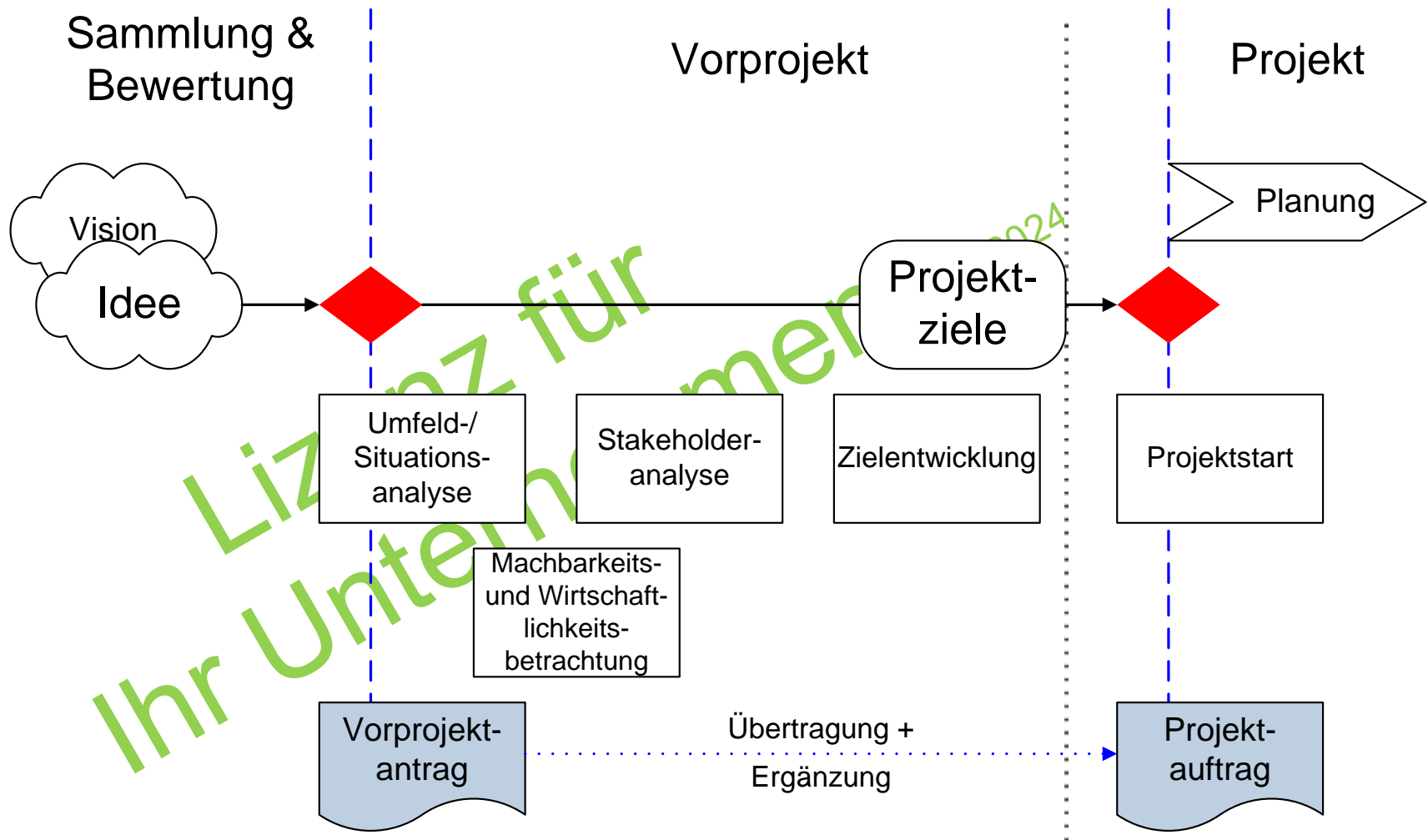
Klare Projektziele:

- Bilden die Grundlage einer guten Planung
- Dienen als Gradmesser für Erfolg und Misserfolg
- Enthalten die Basis des Projektcontrollings

Daher – die Projektziele (= angestrebte Projektergebnisse):

- Müssen schriftlich festgelegt werden
- Müssen messbar oder überprüfbar sein
- Sollten positiv und wohlgeformt beschrieben werden (siehe spätere Folie)
- Umfassen mindestens die Aspekte Ergebnis, Aufwand und Zeit (aus dem magischen Dreieck)
- Sollten unbedingt die Zufriedenheit der Stakeholder berücksichtigen
- Werden vor dem „eigentlichen Projektstart“ ermittelt

© 2024



„Das Ziel ist das vorweggenommene Ergebnis!“



Wohlgeformte Ziele sind SMART:

- **S**pezifisch konkret: Ist das Ziel genau formuliert?
- **M**essbar: Kann ich objektiv erkennen, ob ich mein Ziel erreicht habe?
- **A**ktiv beeinflussbar: Kann die Zielerreichung von den Projektmitgliedern beeinflusst werden? (Anspruchsvoll, Attraktiv)
- **R**ealistisch: Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch erreichbar?
- **T**erminiert: Sind die Termine klar festgelegt?

Die englische Beschreibung lautet: *Simple, Measurable, Achievable, Realistic, Timeable*.

Ziele sind lösungsfrei und sollten daher ergebnis- und nicht aufgabenbezogen formuliert werden!

Ziele sollten (explizit) priorisiert werden.

Durch die Messbarkeit der Ziele kann hier schon das Controlling ansetzen und die Erfolgsmessung starten.



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Herrscht Einigkeit zwischen Projektmanager, Projektteam und dem Projektsponsor bei den Projektzielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Bezug zu den Unternehmenszielen erkennbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Projektziele realistisch und tatsächlich erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Projektziele vollständig, eindeutig und widerspruchsfrei beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind alle Projektziele schriftlich erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es (grobe) Aufwandsabschätzungen für die einzelnen Projektziele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Projektziele priorisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist jedes Projektziel messbar, mindestens aber überprüfbar formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auch in  
PM-  
Checklisten





1. Skizzieren Sie den Zielentwicklungsprozess!
2. Wo halten Sie die Projektziele fest?
3. Was bedeutet SMARTe Zielformulierung? Warum ist das „M“ für den Projektmanager besonders wichtig?

Lizenz für  
Ihr Unternehmen

© 2024



## Teil I

- Definition
- Beispiele
- Stakeholdermanagement
- Stakeholderliste
- Stakeholder- oder Kraftfeldanalyse
- Wirkungsanalyse
- Klassifikation von Stakeholdern
- Anmerkungen
- Übung
- Checkliste (Stakeholdermanagement)
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

© 2024

## Kapitel 3

Seite  
40–53

Zum **Stakeholdermanagement** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter [https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-stakeholdermanagement.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-stakeholdermanagement.pdf) frei verfügbar ist.

06.02.2024 - Seite 66

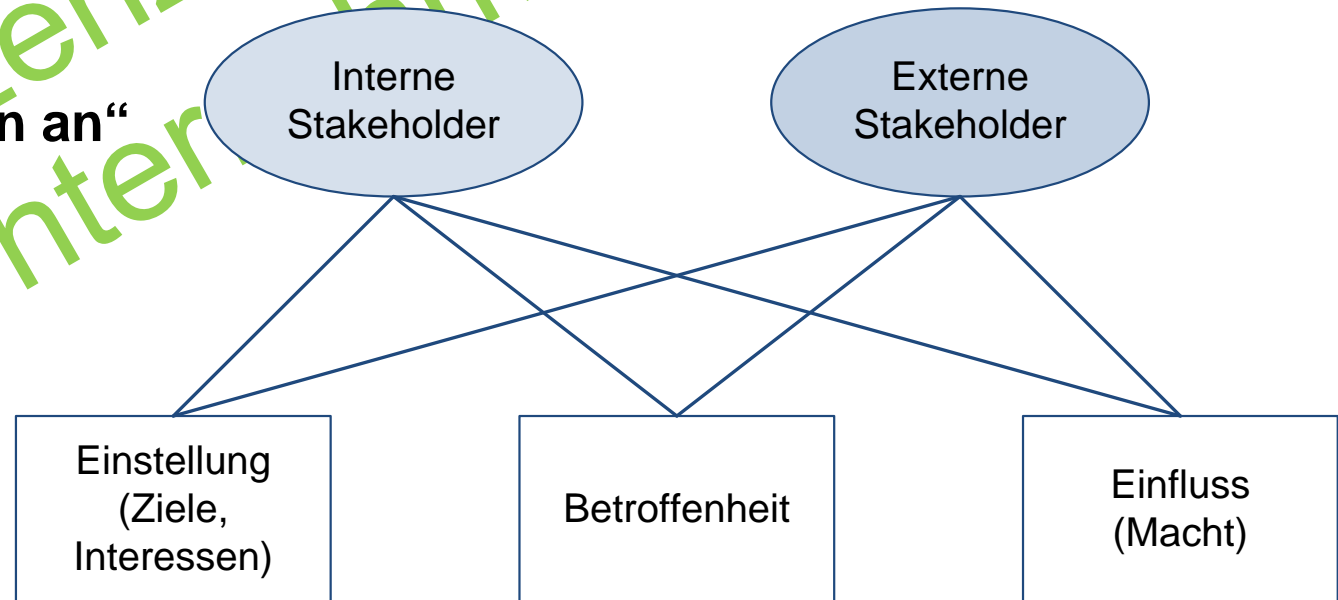
Ein Stakeholder (selten: Projektbeteiligter oder Interessensgruppe) ist **/pmag/** eine Person, Personengruppe oder eine Organisation, ...

- die aktiv am Projekt beteiligt ist oder durch den Projektverlauf oder das Projektergebnis beeinflusst wird und
- die gegebenenfalls den Projektverlauf oder das Projektergebnis beeinflussen kann.

In unserer Betrachtung können auch Dinge Stakeholder sein.

„**To have stake in =  
Interesse haben an**“

Generell wird zwischen internen (d.h. in dem Unternehmen arbeitenden) und externen (= außerhalb des Unternehmens agierenden) Stakeholdern unterschieden.

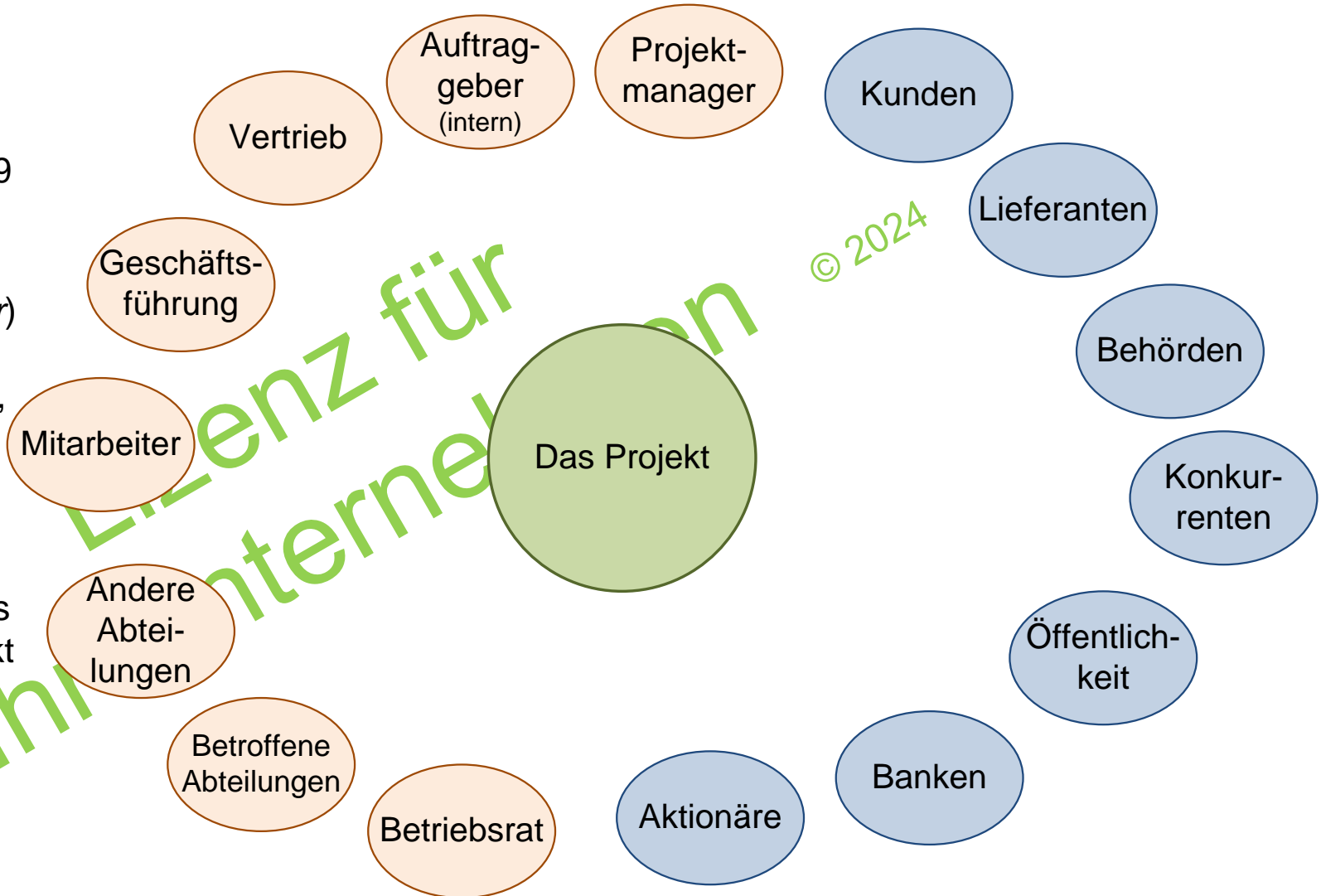


06.02.2024 - Seite 67



DIN 69901-5:2009  
/DIN09/:

Projektbeteiligte:  
(engl. *stakeholder*)  
Gesamtheit aller  
Projektteilnehmer,  
-betroffenen und  
-interessierten,  
deren Interessen  
durch den Verlauf  
oder das Ergebnis  
des Projekts direkt  
oder indirekt  
berührt sind.



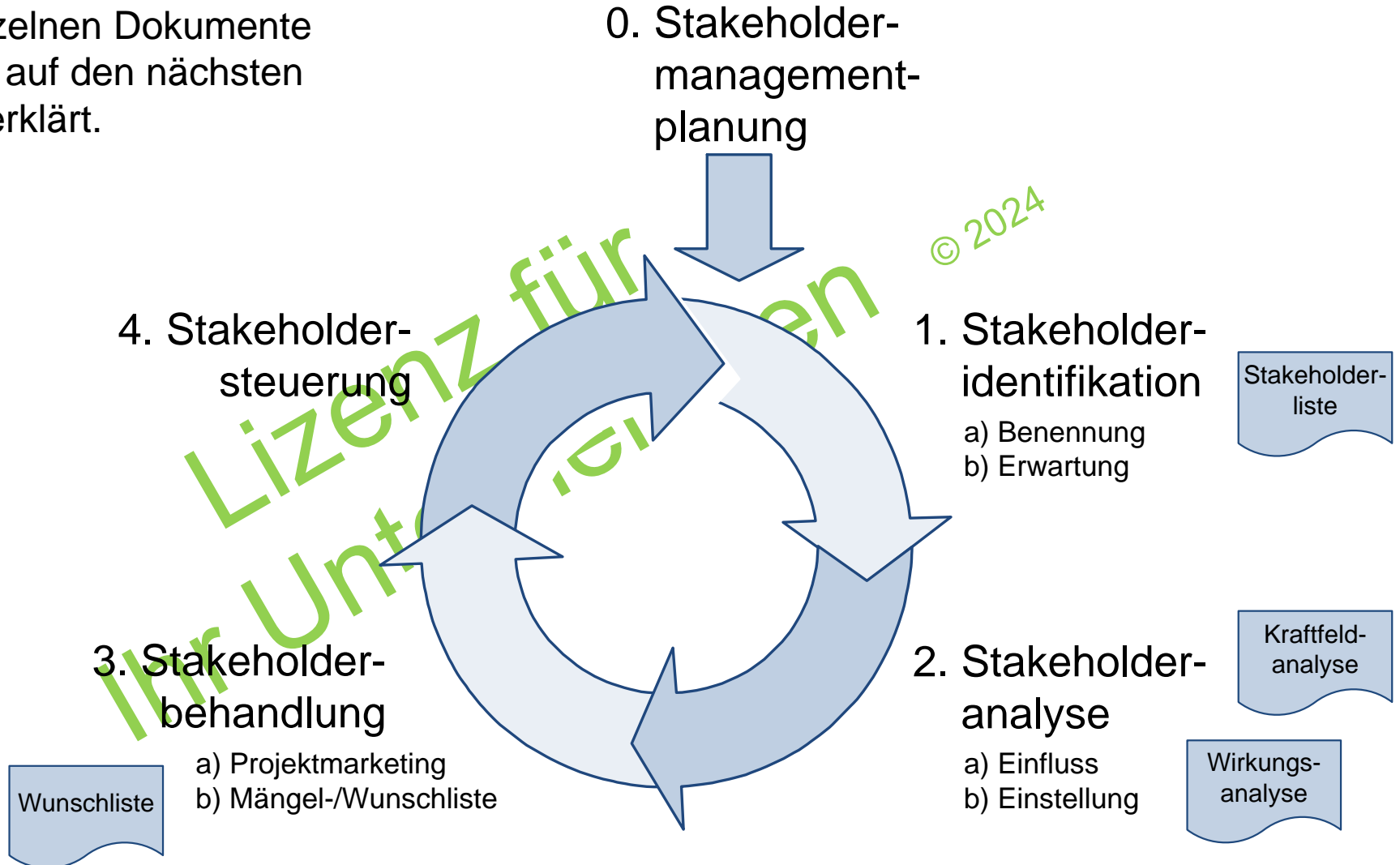


Das Stakeholdermanagement beschäftigt sich mit ...

- der (Vorab-)Planung der Aktivitäten des Stakeholdermanagements (im konkreten Projekt),
- der Identifikation der Stakeholder/Projektbeteiligten,
- der Analyse des Stakeholdereinflusses und der Stakeholderinteressen,
- der Bestimmung der Anforderungen der Stakeholder,
- dem erwarteten Verhalten der Stakeholder,
- der Ableitung von Konsequenzen und Maßnahmen für das Projekt,
- der aktiven Beeinflussung der Stakeholder (Projektmarketing) und
- dem Steuern und Überwachen der Stakeholder.

Ein Regelkreis für das Stakeholdermanagement ist auf der nachfolgenden Folie dargestellt.

Die einzelnen Dokumente werden auf den nächsten Folien erklärt.





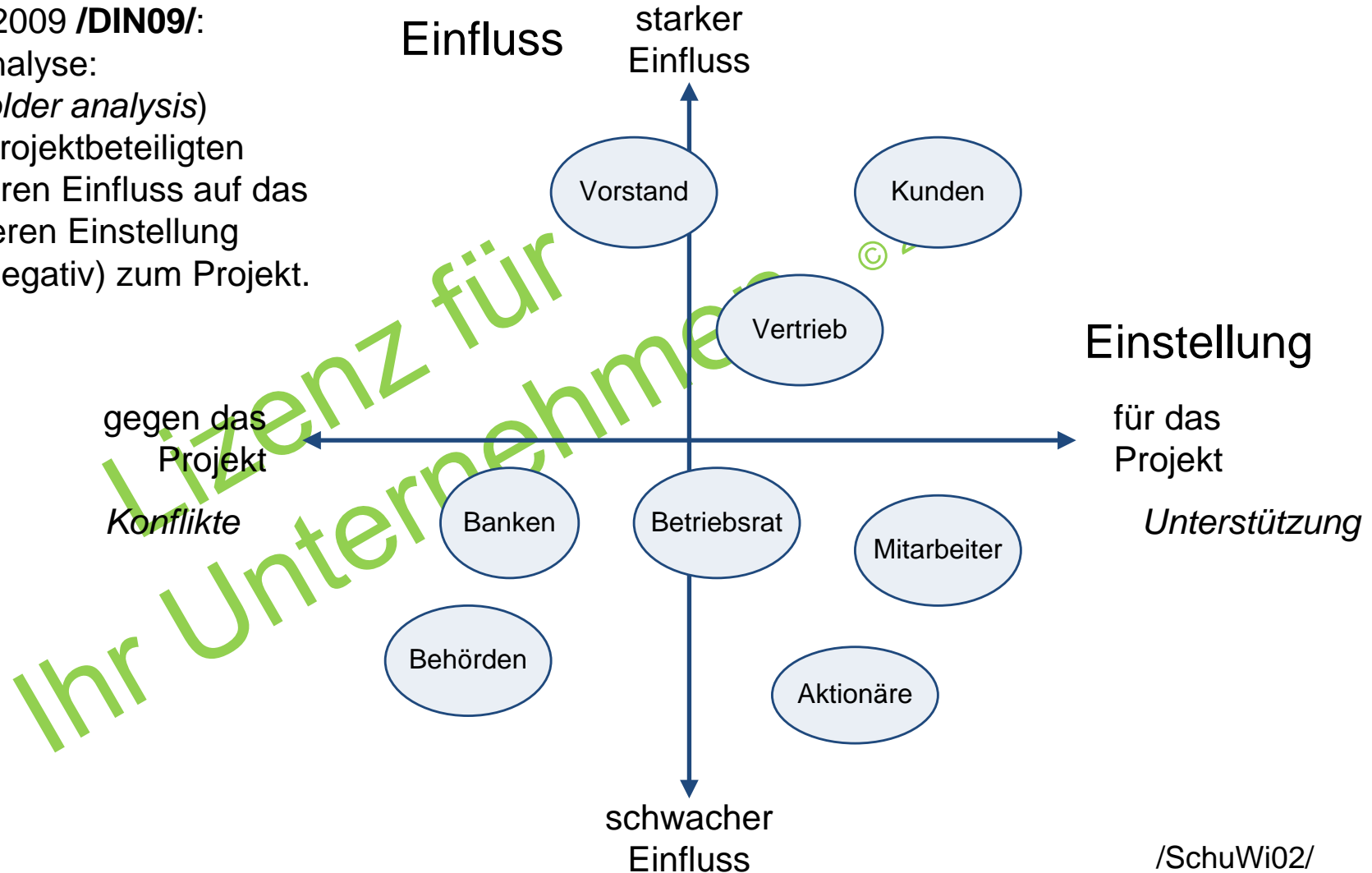
Zur systematischen Stakeholderidentifikation (und Vorab-Analyse) wird die Stakeholderliste benutzt. Sie kann folgenden Aufbau haben:

Wer nimmt Einfluss auf das Projekt? Wer ist von ihm betroffen?	Welche Erwartungen bestehen an das Projekt?	Wie ist die Einstellung zum Projekt?	Wie stark ist der Einfluss der Person/Gruppe?
		positiv +, neutral o, negativ -	niedrig, mittel, hoch

Aus der Stakeholderliste kann recht einfach eine grafische Repräsentation abgeleitet werden: Diese wird als Stakeholder- oder Krafffeldanalyse bezeichnet (siehe nächste Folie).



DIN 69901-5:2009 /DIN09/  
 Stakeholderanalyse:  
 (engl. *stakeholder analysis*)  
 Analyse der Projektbeteiligten  
 hinsichtlich deren Einfluss auf das  
 Projekt und deren Einstellung  
 (positiv oder negativ) zum Projekt.





Die Wirkungsanalyse ist besonders für die internen Stakeholder interessant, um mögliche Widerstände und Motivationsfaktoren zu erkennen.

Individuelle Wirkungsanalyse		
Stakeholder (Rolle oder Name)	© 2024	
Wie wirkt sich das Projekt auf die folgenden Faktoren aus?	Art der Auswirkung	Stärke der Auswirkung
	negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +
Sicherheit des Arbeitsplatzes		
Inhalt der Aufgaben		
Kompetenzen		
Verantwortung		
Arbeitsbelastung		
Gehalt		
Aufstiegsmöglichkeiten		
Soziale Kontakte		

/SchuWi02/

06.02.2024 - Seite 73

Die GPM /**GPM12**/ unterscheidet zwischen sachlichen und sozialen Stakeholdern und ordnet diese den internen und externen Stakeholdern zu.

	Intern	Extern
Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• PM-Handbuch</li> <li>• Richtlinien</li> <li>• Umsatzentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetze</li> <li>• Normen und Standards</li> <li>• RFCs (Request for Comments)</li> <li>• Marktentwicklung</li> </ul>
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsrat</li> <li>• Beauftragter</li> <li>• Vorstand, Abteilungsleiter</li> <li>• Mitarbeiter (außerhalb des Projekts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftraggeber (AG)</li> <li>• Mitarbeiter der AG-Organisation</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Kunden</li> </ul>

Die Grenze des eigenen Unternehmens bildet hier die Grenze zwischen „Intern“ und „Extern“.

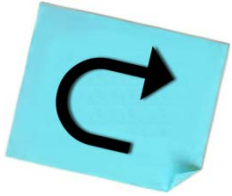


- Zum Stakeholdermanagement gibt es eine Reihe von Untersuchungen und Vorgehensweisen. Ebenso ist eine große Anzahl von Büchern erhältlich
- Verwandte Gebiete zum Stakeholdermanagement: Risikomanagement, Kommunikationsmanagement
- Gleichzeitig ist das Stakeholdermanagement eines der Kerngebiete des Requirements Engineering

Lizenz für  
Ihr Unternehmen © 2024

Zum Thema **Requirements** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter [https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-re-einfuehrung.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-re-einfuehrung.pdf) frei verfügbar ist.

06.02.2024 - Seite 75



Identifizieren Sie die Stakeholder in Ihrem Projekt (mit der Stakeholderliste) und erstellen Sie eine Kraftfeldanalyse.

Dauer:  
20 Min.

Keine  
Muster-  
lösung!

Lizenz für  
Ihr Unternehmen © 2024



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Wurden alle internen und externen Stakeholder erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konnten die Erwartungen der Stakeholder an das Projekt ermittelt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konnten die Einstellungen der Stakeholder zum Projekt ermittelt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung der besonders kritischen Stakeholder festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bei Bedarf: Wurden Wirkungsanalysen und Mängel-/Wunschlisten erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden die Ergebnisse der Stakeholderanalyse in die Kommunikationsmatrix und das Risikoregister eingearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Termine zur Überprüfung des Stakeholderverhaltens und -einflusses festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auch in  
PM-  
Checklisten



1. Führen Sie unbedingt vor Projektstart eine Stakeholderanalyse durch
2. Beachten Sie auch technische (z.B. Schnittstellen) oder gesetzliche Stakeholder
3. Planen Sie Zeiten für das Stakeholdermanagement ein!

Lizenz für  
Ihr Unternehmen © 2024



1. Erklären Sie die Aufgaben des Stakeholdermanagements!
2. Warum ist es (für Sie als Projektmanager) besonders wichtig, die Stakeholder **vor** Projektbeginn zu identifizieren?
3. Wer führt die Stakeholderanalyse durch? Können Sie (als Projektmanager) Aufgaben des Stakeholdermanagements delegieren?
4. Wie und wo notieren Sie die Stakeholderliste (und die daraus abgeleitete Krafffeldanalyse)?
5. Warum ist die Wirkungsanalyse bei Organisationsprojekten besonders wichtig?
6. Wie viel Prozent Ihrer Zeit (als Projektmanager) benötigen Sie für das Stakeholdermanagement? Wie sieht dies bei kleinen/mittleren/großen Projekten aus?
7. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Stakeholderanalyse und dem Risikomanagement?



## Teil I

# Kapitel 4

- Projektorganisation: Grundsätzliches
- Projektorganisation (Allgemein, Reine Linienorganisation, Stab-Linienorganisation, Reine Projektorganisation, Matrixorganisation, Ausprägungen der Matrixorganisation, Vergleich der Organisationsformen, Anmerkungen)
- Projektgremien (Allgemein, Minimaler Aufbau, Interner Aufbau des Projektteams, Aufbau für große Projekte)
- Weitere Rollen im Projekt
- Der Projektmanager (Aufgaben, Kernkompetenzen, Besonderheiten)
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite  
54–74

06.02.2024 - Seite 80





Nach DIN 69901-5:2009 **/DIN09/** ist die **Projektorganisation** (engl. *project organization*): „Aufbau- und Ablauforganisation zur Abwicklung eines bestimmten Projekts“, wobei angemerkt wird, dass „die Projektorganisation aus Bestandteilen der vorhandenen Betriebsorganisation bestehen kann“, die „dann lediglich durch projektspezifische Regelungen ergänzt wird“.

Die internationale Norm ISO 10006 (in **/DIN09/** enthalten) unterscheidet etwas feiner zwischen „Trägerorganisation“ und „Projektorganisation“:

- Die **Trägerorganisation** ist diejenige Organisation, welche entscheidet, das Projekt durchzuführen. Sie kann als Einzel-Organisation, Gemeinschaftsunternehmen (engl. *joint venture*), Konsortium usw. eingerichtet sein. Die Trägerorganisation weist das Projekt einer **Projektorganisation** zu. Die Trägerorganisation kann eine Vielzahl von Projekten durchführen, von denen jedes einer anderen Projektorganisation zugewiesen werden kann
- Die **Projektorganisation** führt das Projekt durch. Die Projektorganisation kann ein Teil der Trägerorganisation sein



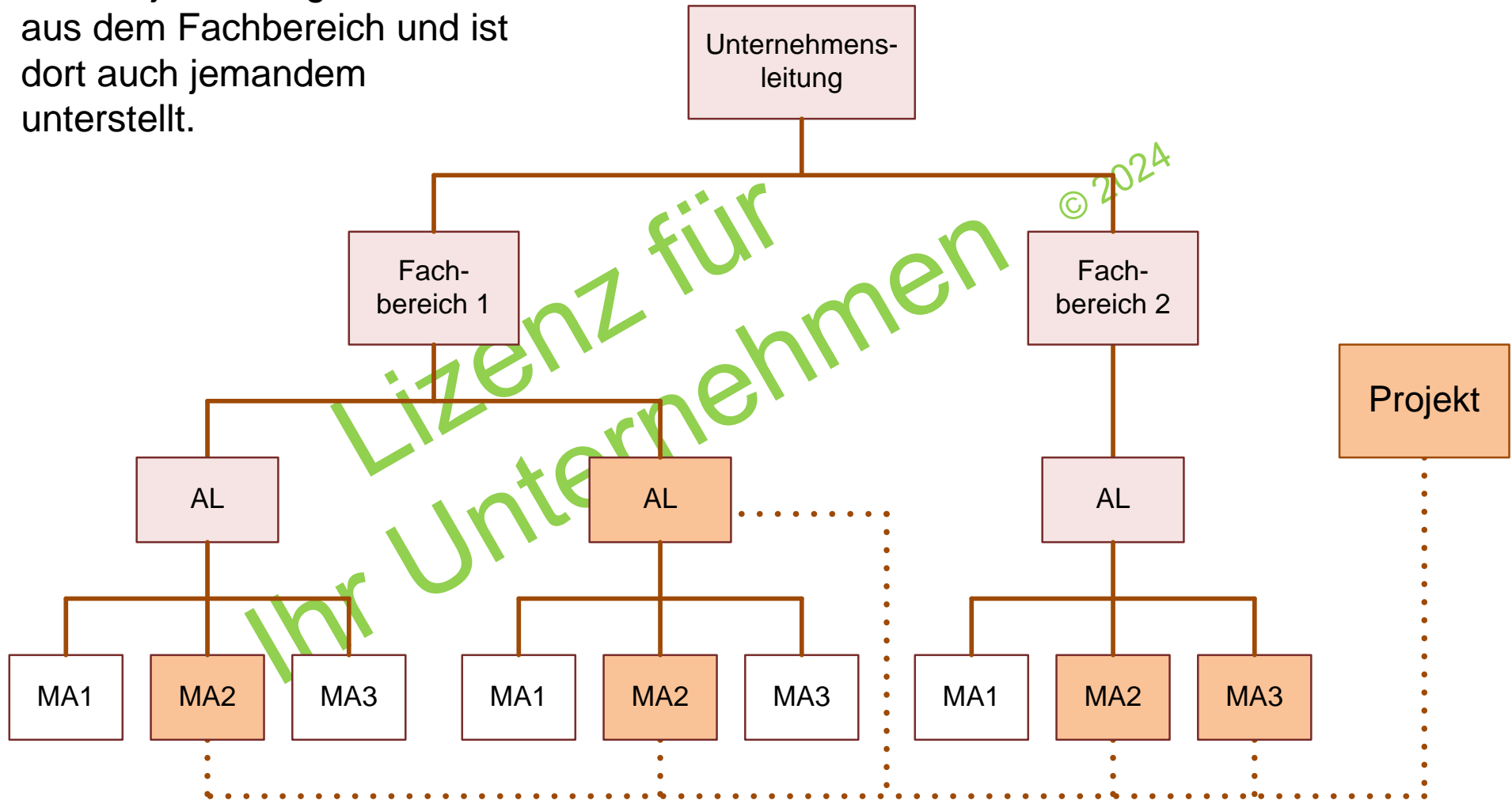
Die Aufbauorganisation eines Unternehmens bestimmt maßgeblich, wie erfolgreich ein Projekt sein kann. Nur wenn die Organisation das Projekt stützt, kann das Projekt erfolgreich sein.

Folgende Organisationsformen kommen in Unternehmen in der Praxis vor (siehe nächste Folien):

- **Reine Linienorganisation (auch Einflußorganisation):** Hier werden aus der Linie (Abteilung, Fachbereich) heraus Projekte mit Linienmitarbeitern bearbeitet; der Projektmanager kommt aus der Linie und bleibt der Linie zugeordnet
- **Stab-Linienorganisation:** Neben der Linie existieren Stabsstellen, die Projekte zu verantworten haben; diese Stäbe sind direkt dem obersten Linienverantwortlichen zugeordnet
- **Reine Projektorganisation:** Die Linie hat für die Projektarbeit keine Relevanz; alle Projektteammitglieder werden (temporär) dem Projekt zugeordnet und haben keine Aufgaben in der Linie
- **Matrixorganisation:** Neben der Linienorganisation gibt es eine Projektorganisation. Die Mitarbeiter werden dem Projekt und der Linie zugeordnet und sind in beiden Bereichen tätig

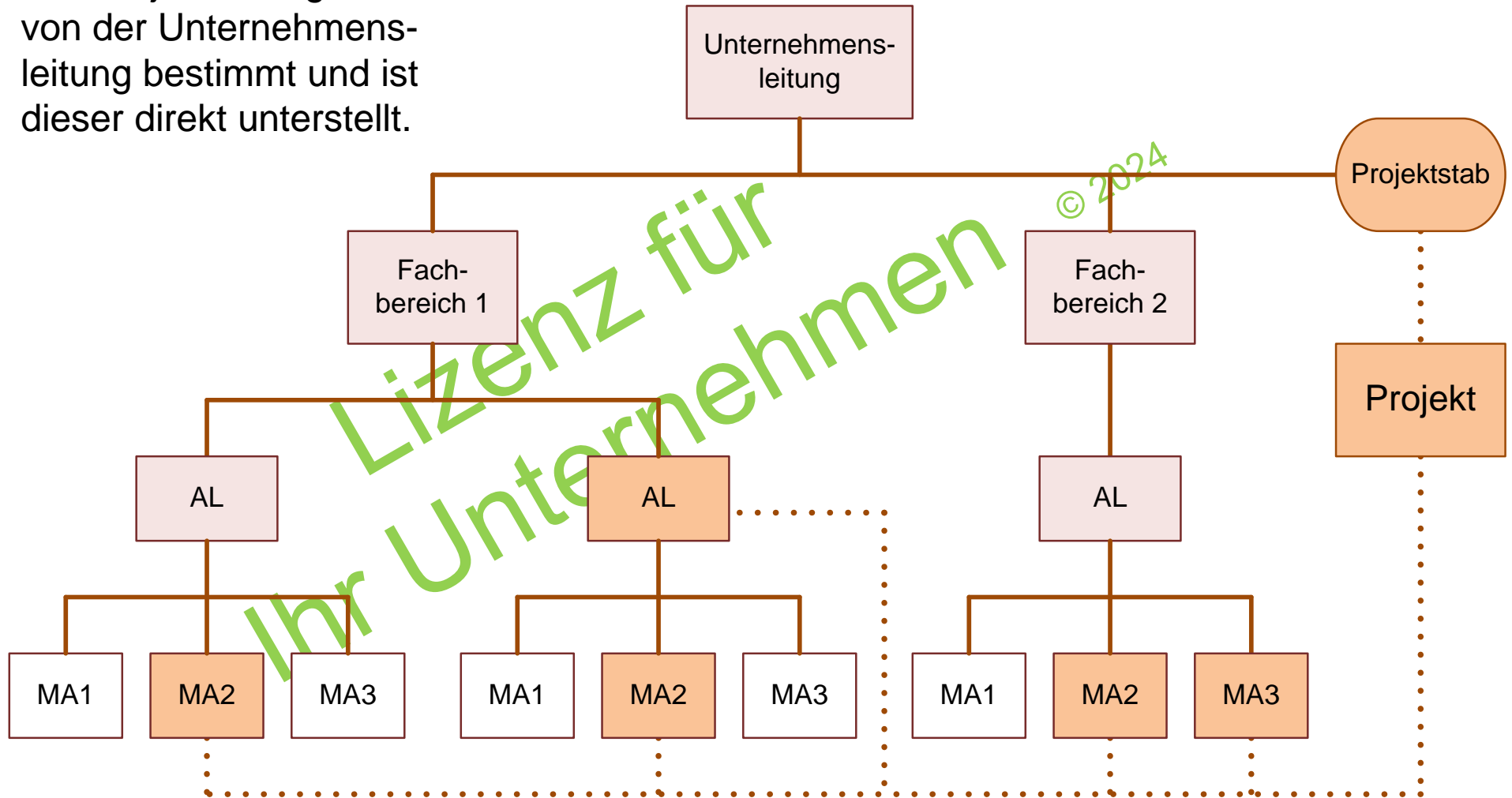


Der Projektmanager kommt aus dem Fachbereich und ist dort auch jemandem unterstellt.



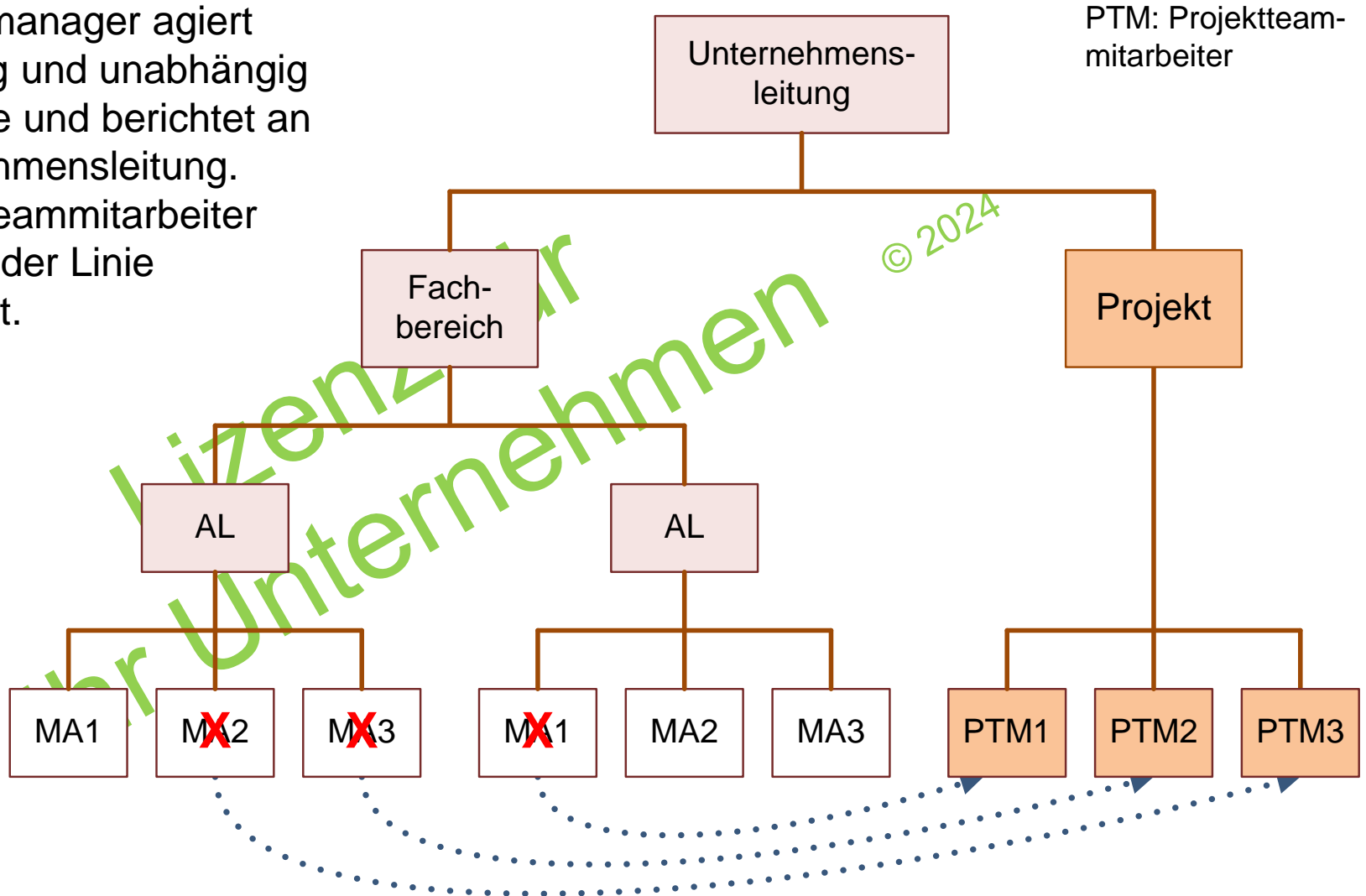


Der Projektmanager wird von der Unternehmensleitung bestimmt und ist dieser direkt unterstellt.



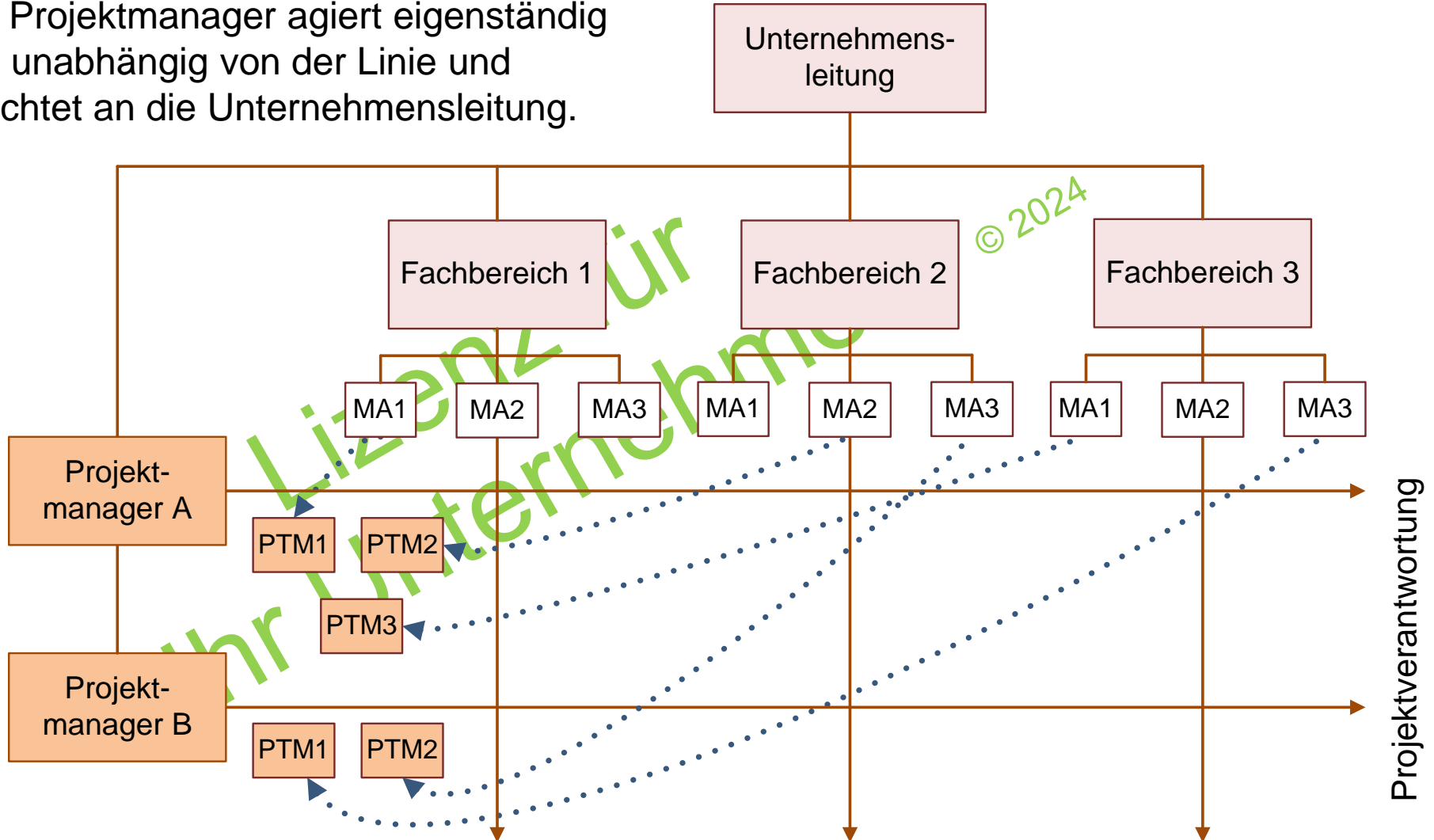


Der Projektmanager agiert eigenständig und unabhängig von der Linie und berichtet an die Unternehmensleitung. Die Projektteammitarbeiter werden aus der Linie herausgelöst.





Der Projektmanager agiert eigenständig und unabhängig von der Linie und berichtet an die Unternehmensleitung.





Die Matrixorganisation ist eine Mischform der reinen Linien- und der reinen Projektorganisation. In der Praxis hat sie die größte Bedeutung, da sie zum einen vorhandene Unternehmensstrukturen nutzt, zum anderen aber Projekte(rfolge) möglich macht.

Bei der Matrixorganisation werden drei Ausprägungen unterschieden:

- **Schwache Matrix** (engl. *weak matrix*): Die Linie hat Vorrang. Die Projektmitarbeiter sind disziplinarisch weiterhin ihrem Linienvorgesetzten unterstellt. Der Projektmanager hat nur geringe Befugnisse
- **Ausgewogene Matrix** (engl. *balanced matrix*): Linientätigkeit und Projektmitarbeit stehen gemeinsam im Fokus. Die Mitarbeiter sind sowohl dem Linienvorgesetzten wie auch dem Projektmanager unterstellt
- **Starke Matrix** (engl. *strong matrix*): Das Projekt hat Vorrang. Die Projektmitarbeiter sind disziplinarisch weiterhin dem Projektmanager unterstellt, der sich jedoch mit dem Linienvorgesetzten abspricht. Der Projektmanager hat weitreichende Befugnisse, insbesondere im budgetären Bereich



	Linienorganisation	Reine Projektorganisation	Matrixorganisation
Bedeutung für das Unternehmen	gering	sehr groß	groß
Umfang des Projekts	gering	sehr groß	groß
Unsicherheit der Zielerreichung	gering	hoch	mittel
Technologie	Standard	neu	kompliziert
Projektdauer	kurz	lang	mittel bis lang
Komplexitätsgrad	gering	hoch	mittel
Bedürfnis nach zentraler Steuerung	gering	sehr groß	groß
Mitarbeitereinsatz	nebenamtlich	hauptamtlich	Teilzeit
Anforderung an die PjM-Persönlichkeit	hohe Anforderung an die Persönlichkeit	hochqualifizierter PjM mit guten Methoden- und Fachkenntnissen	hochqualifizierter PjM mit guten Methodenkenntnissen

06.02.2024 - Seite 88





Welche Projektorganisationsform nun „optimal“ ist, hängt vom Umfeld und vom Projekt selber ab. Bei kleineren Projekten ist es oftmals sinnvoll, die Linienstruktur zu nutzen, während große Projekte mit vielen neuen Elementen (F&E-Projekte, Pionierprojekte) bevorzugt die Projektorganisation benutzen.

In der Praxis gibt es auch Mischformen der Organisationsformen. Zudem können je nach Phase in einem Projekt die Organisationsformen wechseln. Dies ist sinnvoll, wenn in einer bestimmten Phase (zumeist die Realisierungs- oder Umsetzungsphase) besonders intensiv nach Projekt-Prinzipien gearbeitet werden muss.

Die wesentlichen Unterschiede der Organisationsformen sind in folgenden Punkten zu sehen:

- Befugnisse des Projektmanagers: Ist der Projektmanager stark in der Linie verankert, so werden die wesentlichen Projektentscheidungen nicht vom ihm getroffen. Er wird dann zum reinen „Projektkoordinator“
- Disziplinarische Einbindung der Mitarbeiter: Wenn die Mitarbeiter im starken Maße der Linie zugeordnet sind, so kann (je)der Linienvorgesetzte Einfluss auf das Projekt nehmen. Der Projekterfolg wird hierdurch erschwert

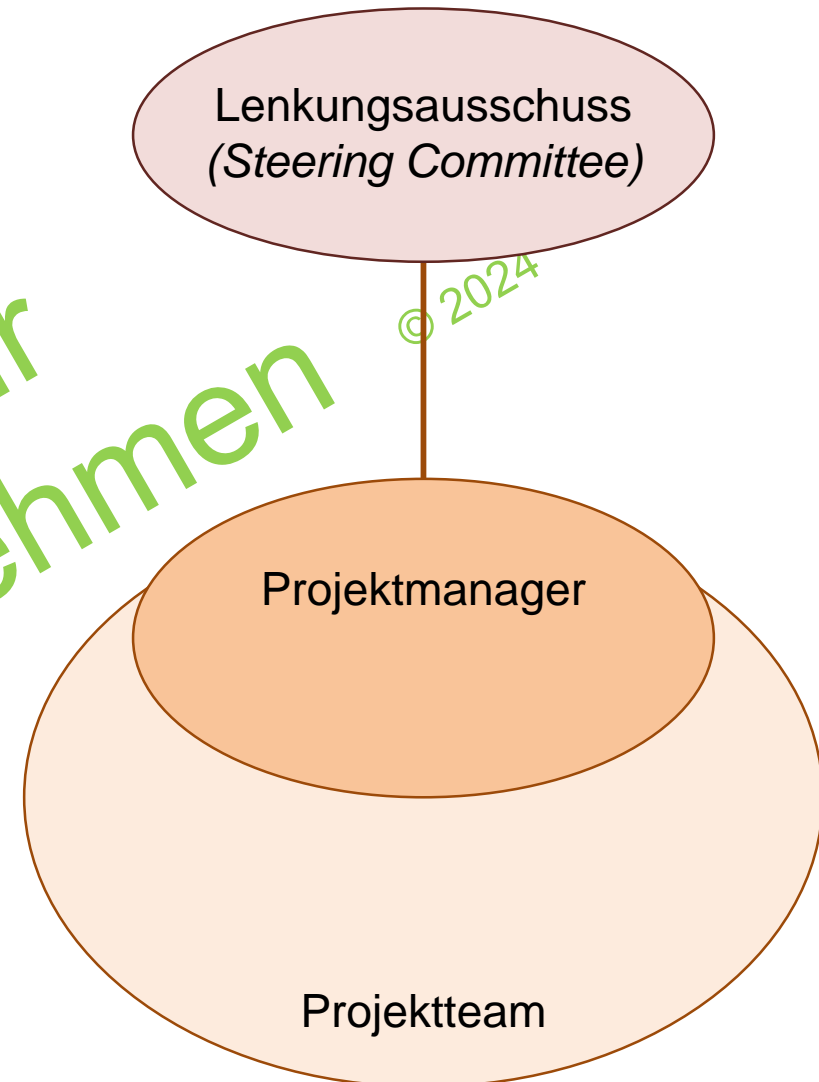


Ein Projekt muss zumindest folgende Beteiligte („Rollen“) aufweisen:

- Einen **Auftraggeber** (intern oder extern; externe Auftraggeber werden auch als Kunden bezeichnet), der Interesse an der Umsetzung des Projekts hat und auch die Mittel zur Umsetzung bereitstellen kann
- Einen **Projektsponsor** (intern), der ebenfalls Interesse an der Umsetzung des Projekts und die Befugnis hat, für das Projekt kaufmännische Vorgaben zu machen und durchzusetzen. Er ist „interner Kunde“
- Ein verantwortliches Managementgremium (**Lenkungsausschuss**, engl. *steering committee*), welches das Projekt beauftragt, das Budget bewilligt, den Projektmanager benennt und während der Projektlaufzeit das Projekt grob steuert. Der Projektsponsor ist immer Mitglied des Lenkungsausschusses
- Einen **Projektmanager**, der für die Erfüllung des Projektauftrags und die Erreichung des Projektziels verantwortlich ist. Er ist „Unternehmer auf Zeit im Unternehmen“
- Ein **Projektteam** (aus Projektteammitarbeitern), welches die Aufgaben umsetzen muss. Das Projektteam besteht aus ständigen und temporären Mitgliedern

Hier ist der Kunde intern  
(und damit Projektsponsor),  
wird nicht extra ausgewiesen  
und ist Mitglied des  
Lenkungsausschusses.

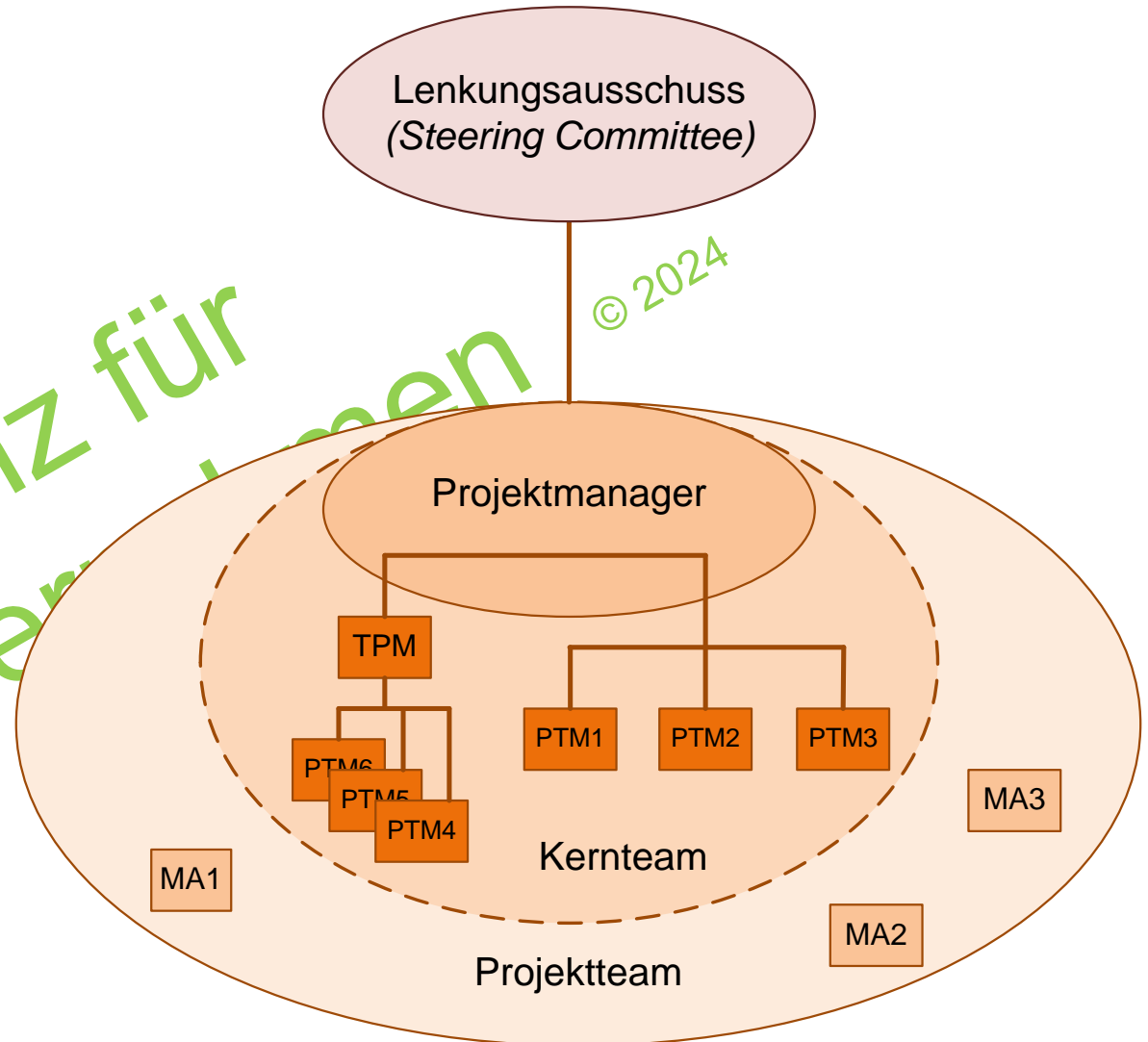
Ihr Unternehmen

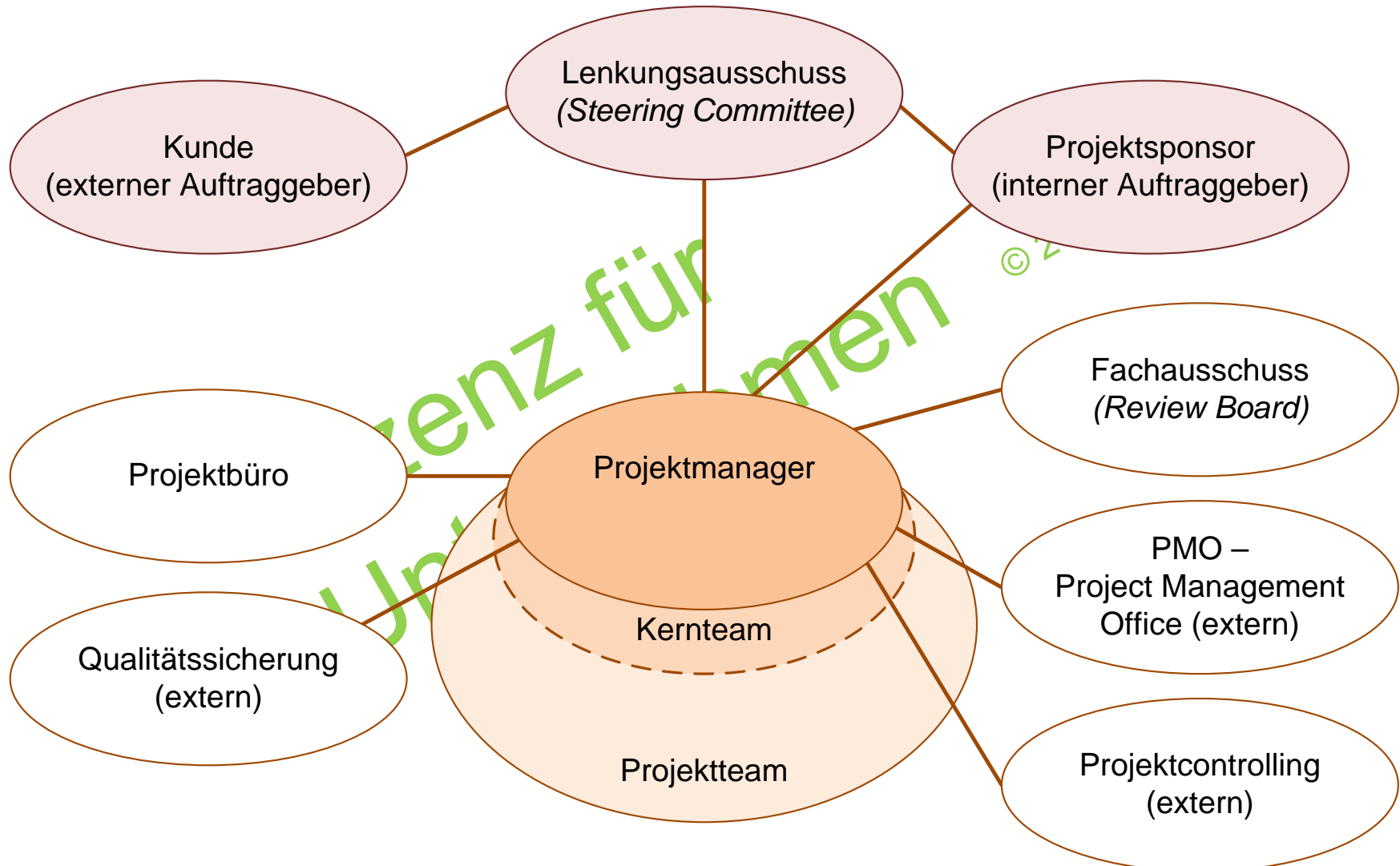




TPM: Teilprojektmanager  
PTM: Projektteammitarbeiter  
MA: Mitarbeiter (generell)

Ihr Unternehmen







- Die Projektteammitglieder (**PTM**): Stehen dem Projekt zur Verfügung und sind stärker dem Projekt als einer Linienorganisation zugeordnet. Das **Projektkernteam** umfasst nur die Projektteammitglieder
- Die Fachabteilungsmitarbeiter (**MA**): Werden temporär für das Projekt aus den Fachabteilungen dem Projektteam zugeteilt, sind aber ansonsten in der Linienorganisation eingeordnet
- Ggf. Teilprojektmanager (**TPM**), falls das Projekt aufgrund der Größe oder Komplexität in einzelverantwortbare Bereiche (Teilprojekte – TPRJ) untergliedert wird
- Das **Project Management Office (PMO)**: Stabsgremium, welches beim Aufsetzen von Projekten hilft. Definiert zu Beginn, welches Vorgehensmodell verwendet wird und welche Dokumente erstellt werden müssen. Ist dem Management unterstellt
- Der **Fachausschuss** (oder *Review Board*): Dies sind Mitarbeiter aus betroffenen oder beteiligten Fachabteilungen, die bei fachlichen Fragen Entscheidungsbefugnis haben



- Die **Qualitätssicherung**: Gremium zur Überwachung der Qualität (sowohl Inhalts- wie Prozess-Qualität) im Projekt. Ist im Allgemeinen dem Management und nicht dem Projektmanager unterstellt
- Das **Projektcontrolling**: Gremium zur Unterstützung der Überwachung (und Steuerung) des Projekts; liefert dem Projektmanager die zur Entscheidung notwendigen Auswertungen. Ist im Allgemeinen dem Management und nicht dem Projektmanager unterstellt
- Das **Projektbüro (Project Office, PO)**: Zentrale Anlaufstelle für alle administrativen Tätigkeiten im Projekt. Hier werden die Projektdokumente gepflegt und die Projektberichte zusammengestellt

Weitere mögliche Rollen (nicht in den Grafiken dargestellt):

- Das **Change Control Board (CCB)**: Gremium, welches über Änderungsanforderungen entscheidet
- Der **Projekt Mentor** (oder Projekt Pate): Mitglied des Managements, welches dem Projekt(manager) beratend zur Seite steht (Senioritätsprinzip), viel Projekterfahrung hat, aber nicht direkt in das Projekt involviert ist



Das PMI **/PBG08-d/** definiert den Projektmanager folgendermaßen:  
„Die von der Trägerorganisation für die Erreichung der Projektziele bestimmte Person.“

Der Projektmanager ist verantwortlich für alle Aspekte des Projekts, darunter unter anderem **/PBG08-d/**:

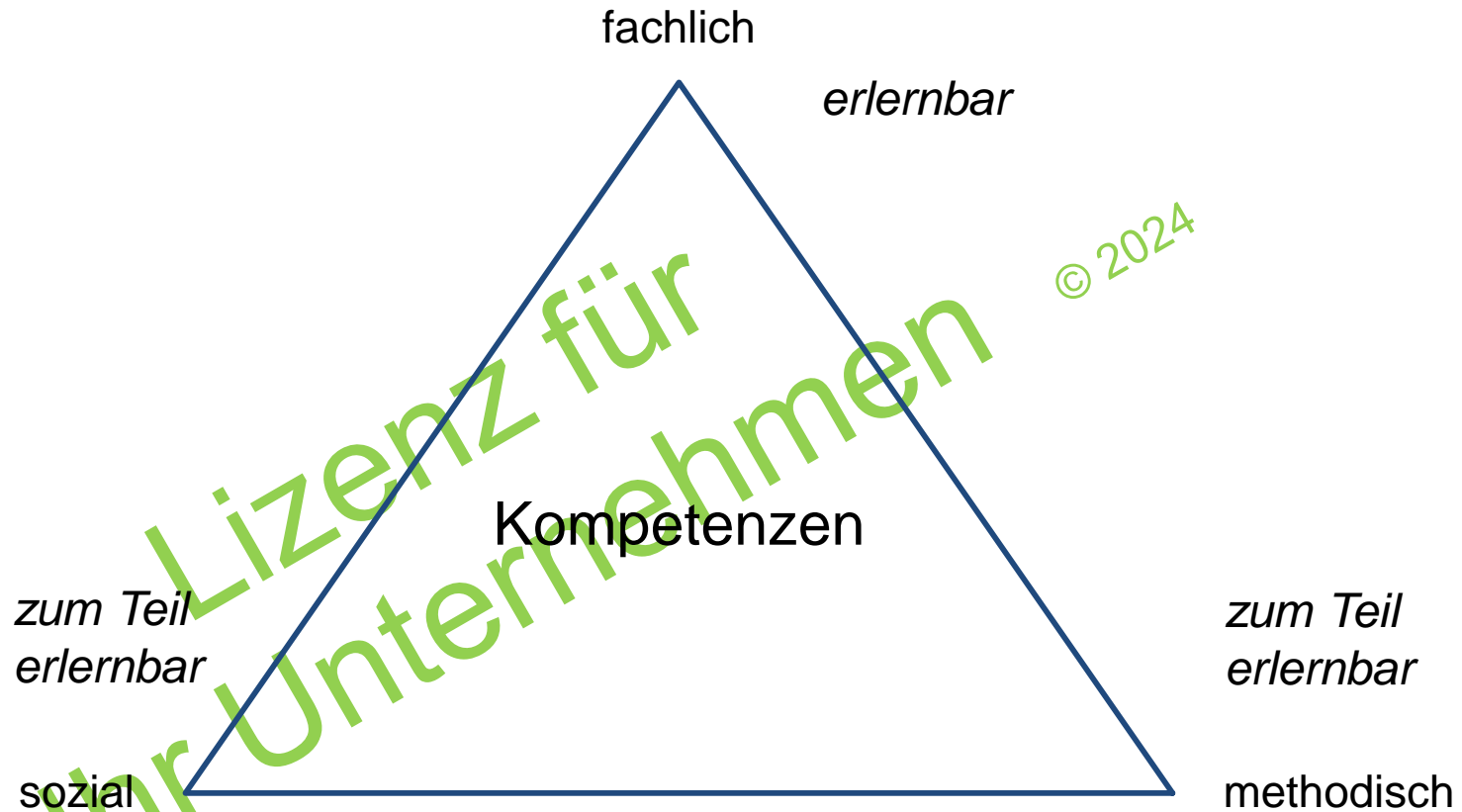
- Aufstellung des Projektmanagementplans und allen zugehörigen Komponentenplänen
- Einhaltung der Projekttermine und des Projektbudgets
- Erkennen, Überwachen und Bewältigung von Risiken
- Genaue und unverzügliche Berichterstattung über die Projektmetriken

### **Achtung:**

Der Begriff Projektleiter (eher technisch) und Projektmanager (eher kaufmännisch) wird in Deutschland gleichermaßen verwendet.

**Wir benutzen hier nur Projektmanager (abgekürzt PjM)!**





Der PjM muss neben den „handwerklichen Fähigkeiten“ (fachlich-technisch, methodisch) auch „weiche Fähigkeiten“ (soziale Kompetenzen) mitbringen.



- Oftmals hat der Projektmanager keine zugewiesenen Kompetenzen, sondern ist in einer Linienstruktur eingegliedert
- Nur wenn der Projektmanager mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet ist, kann er das Projekt aktiv gestalten
- An ihm „hängt“ das ganze Projekt
- Er muss unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen und vereinen
- Unbedingt notwendig sind kommunikative Fähigkeiten
- Er benötigt Produkt-, Unternehmens- und Branchenkompetenz
- Er ist der zentrale Anlaufpunkt für alle Beteiligten bei allen organisatorischen, nicht aber notwendigerweise bei fachlichen Fragen

© 2024

Ihr Unternehmen



1. Machen Sie vorab klar, wer die Rollen in Ihrem Projekt besetzt
2. Achten Sie darauf, dass die Gremien eine „passende Größe“ haben
3. Wenn Ihnen Qualifikationen zur Ausübung Ihrer PjM-Tätigkeit fehlen, so kommunizieren Sie diese gegenüber dem Management und lassen sich coachen oder nachschulen

Lizenz für  
Ihr Unternehmen © 2024



1. Wie heißen die drei Projektorganisationsformen?
2. Welche Projektorganisationsformen ist die beste (für Ihr Projekt)?
3. Warum gibt es genau einen Projektsponsor?
4. Was sind die Projektgremien in einem kleinen Projekt?
5. Was sind die (notwendigen) Kernkompetenzen des Projektmanagers?

Lizenz für  
Ihr Unternehmen © 2024