

Vorwort des Verlags zur 8. Auflage

Bücher zeichnen einen Verlag aus. Vielen Dank, liebe Leserin, lieber Leser, dass Du Dich für dieses Buch entschieden hast.

Hinter diesen Büchern stehen **Menschen**. Sie prägen einen Verlag. Wichtige Personen zu diesem Buch stelle ich im Folgenden kurz vor.

Im letzten Absatz findest Du Infos zum **Buch-Bot**. Dieser Chatbot vereinfacht Dir Deine Arbeit im Projekt und im Projektmanagement.

Prof. Dr. Götz Schmidt gründete den Verlag 1973 und führte über fünf Jahrzehnte die Geschäfte. Er war Verleger diverser Bücher und Autor mehrerer Bände der ibo-Schriftenreihe.

Götz Schmidt starb im Frühjahr 2024, wenige Wochen nachdem er den Verlag an die ibo-Gruppe übergab. Wir haben ihn als herausragende Führungsperson und inspirierende Persönlichkeit erleben dürfen. Er wird mit seinem Augenmerk für den Einzelnen, seinem Weitblick und seiner Disziplin immer ein Vorbild für uns bleiben.

Adolf Rohde und **Karl Pfetzing** prägten über 25 Jahre das Thema Projektmanagement. Als Autoren gestalteten sie sieben Auflagen von „Ganzheitliches Projektmanagement“. Nah an der Praxis und unter Berücksichtigung der internationalen Standards schrieben und aktualisierten sie diesen Band 2 der ibo-Schriftenreihe. Tausende Leserinnen und Leser in Deutschland und der Schweiz planen, steuern und führen ihre Projekte besser dank ihnen.

Nach Erscheinen der 7. Auflage kündigten sie an, dass dies ihre letzte Auflage war.

Frank Pohl hatte bei vorhergehenden Auflagen schon „hinter den Kulissen“ mitgewirkt. So wurde er von Götz Schmidt gefragt, diese 8. Auflage zu verfassen. Als Verlag sind wir dankbar, einen Autor zu haben, der für das Thema steht, der es seit Jahrzehnten lebt, der mit Didaktik, Tipps und Tricks, Dir Deine Arbeit im Projektmanagement strukturiert und vereinfacht.

Chatbots erleichtern Dir Deine Arbeit. Frank Pohl gibt Dir in diesem Buch in jedem Kapitel Hinweise, wie Du KI-Sprachmodelle sinnvoll einsetzen kannst.

Als Verlag bieten wir Dir Chatbots, die auf die Inhalte dieses Buchs trainiert sind. Du kannst z. B.

- der KI Fragen stellen: „Was sind 5 Kriterien für ein gutes Projektziel?“
- Dir Inhalte erklären lassen: „Meilenstein-Trendanalyse in 100 Wörtern.“
- eigenes Wissen durch Beantworten von Fragen festigen: „Mach mit mir ein Quiz zur Lernbestätigung.“
- Ergebnisse bewerten lassen: „Verbessere diesen Projektantrag.“
- Ergebnisse erstellen lassen: „Generiere einen Auftrag zu folgendem Projekt“.

Bestelle gleich den Chatbot auf <https://shop-goetz-schmidt-verlag.de/>

Bei Fragen wende Dich an verlag@ibo.de

Wettenberg, im September 2025

Axel-Bruno Naumann

Geschäftsführer

Verlag Dr. Götz Schmidt GmbH

Vorwort des Autors zur 8. Auflage

Stell Dir bitte kurz vor, Du befindest Dich zum ersten Mal im Cockpit eines kleinen Flugzeugs oder am Steuer eines hochseegängigen Sportboots. Eigentlich möchtest Du am liebsten direkt starten – doch Du spürst, dass es sinnvoll sein könnte, all die Instrumente und Anzeigen zunächst zu verstehen.

So erging es mir, als ich vor über 25 Jahren meine erste professionelle Projektleitung übernahm. Aufgrund meiner fachlichen Kompetenz im Thema schienen mir die nächsten Schritte und auch das finale Ziel des Vorhabens klar. Einfach mal starten? Ja und nein, irgendwie wusste ich intuitiv, dass es für eine erfolgreiche Projektleitung mehr Fähigkeiten braucht als mein inhaltliches Fachwissen.

Mindestens ein Drittel der weltweiten Wertschöpfung entsteht durch Projektarbeit. Hinter jeder Innovation, jeder Veränderung, jeder neuen Infrastruktur steckt ein Projekt. Projekte bewegen Organisationen, Branchen und Gesellschaften. Projektmanagement ist so zu einer Schlüsselkompetenz unserer Zeit geworden. Genau darum geht es in diesem Buch.

Wenn Du schon lange Auto fährst oder eine Sportart gut beherrschst, dann denkst Du an vielen Punkten bei der Ausführung gar nicht nach, sondern Du tust es einfach. Dies ist jedoch das Ergebnis Deiner vielen Erfahrungen und bewussten Entscheidungen, die tief in Dein Wissen übergegangen sind. Im Projektmanagement funktioniert es genauso: Mit fundiertem Hintergrundwissen und den Reflexionen Deiner Handlungen wirst Du immer bewusster und sicherer zugleich.

Dabei soll Dich dieses Buch als Handbuch, Lehrbuch und Lektüre unterstützen. Du erhältst nicht nur einen roten Faden für das „Was“ im Projektmanagement, sondern auch das „Wie“: Kompetenzen, die Dich befähigen, in komplexen Situationen wirksam zu handeln.

Für internationale Zertifizierungen nach IPMA findest Du für jedes Kompetenzelement ein eigenes Kapitel. Ebenso ist die Prozess- und Handlungsorientierung des PMI in die Darstellungen der dynamischen Zusammenhänge in Projekten übernommen.

Agilität – und hierbei vor allem die Prinzipien agiler, d. h. adaptiver und achtsamer Zusammenarbeit – hat das Projektmanagement in den letzten Jahren sehr geprägt. Dabei sollte der Blick auf plangetriebene oder hierarchische Projekte nicht verloren gehen. Es geht in der Projektarbeit darum, in beiden Dimensionen wirksam zu sein.

In diesem Buch ist das Thema künstliche Intelligenz durchgängig integriert. Neben einem eigenen Kapitel findest Du an vielen Stellen Hinweise für den sinnvollen Einsatz von KI in Deinen Projekten.

Dieses Vorwort entsteht in einem Gefühl tiefer Dankbarkeit. Einer meiner langen und engen Freunde, Götz Schmidt, hat mich als Verleger kurz vor seinem Tod um das Verfassen dieses Buchs gebeten. Er begleitete mich und

meine Projekte als Unternehmer und Vorbild in unterschiedlichen Rollen. Ihm möchte ich dieses Buch widmen.

Das Buch ist die 8. Auflage des Bands 2 der ibo-Schriftenreihe. An den letzten Auflagen durfte ich bereits bei Adolf Rohde und Karl Pftzing mitarbeiten. Beide haben über viele Jahre den Anspruch geprägt, betriebswirtschaftliche und psychologische Themen in einem Buch zu vereinen. Und sie haben gezeigt, dass dies möglich ist.

Leider ist Adolf während der Erstellung dieses Buchs viel zu früh verstorben. Er war für mich viele Jahre der kompetenteste Experte für Projektmanagement und ein toller Kollege. Viele unserer Erkenntnisse leben in diesem Buch weiter.

Herzlichen Dank, Adolf und Karl!

Ganz viel Freude und Verbundenheit empfinde ich für unser Team, welches dieses Buch hat entstehen lassen. Mit „Daggi“ Hofmann, die alle Manuskripte und Tabellen geduldig geprüft und final gesetzt hat, Andreas Schmidt, der meine Zeichnungen zu den Grafiken gemacht hat, die dieses Buch wertvoll machen sollen, und Axel-Bruno Naumann, der als Lektor, Experte und Verleger jedes Wort kritisch und wohlwollend geprüft hat, ist ein Team entstanden und gewachsen, mit dem ich jederzeit und an jedem Ort gerne wieder zusammenarbeiten würde.

Darüber hinaus gilt mein Dank Martin Bialas, der mich bei den Themen künstliche Intelligenz und Einführung von Projektmanagementsystemen umfangreich und genial unterstützt hat. Ebenso haben mir Norbert Mooslechner beim Portfoliomanagement und nochmals Axel-Bruno Naumann beim Thema Ziele und Anforderungen sehr kompetent geholfen.

Natürlich freuen wir uns alle sehr, wenn das Buch vielen Leserinnen und Lesern gefällt und sie bei der Projektarbeit oder bei internationalen Zertifizierungen unterstützt.

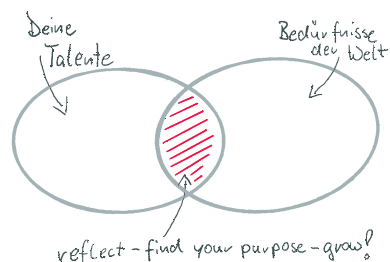
Vielleicht bist es aber genau Du... und das Buch wurde geschrieben, um Dir einen wichtigen Hinweis für Dein aktuelles Projekt oder eine andere Lebenssituation zu geben. Wenn daraus etwas Wertvolles entsteht, dann hat sich unsere Hingabe bei der Arbeit zum „Praxishandbuch Projektmanagement“ schon gelohnt.

Viel Freude bei der Lektüre.

Herzlich Frank

Zürich, im September 2025

Wo sich Deine Talente mit den Bedürfnissen der Welt kreuzen, dort liegt Deine Berufung.
(Aristoteles, 384–322 v. Chr.)



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Projekte und Projektmanagement-Funktionen	15
1.1	Was ist ein Projekt?	16
1.2	Projekte und Komplexität	18
1.3	Projektmanagement-Prozesse, -Funktionen und -Kompetenzen	22
1.4	Künstliche Intelligenz (KI) im Projektmanagement	26
1.5	Fallen und Erfolgsfaktoren im Projektmanagement	29
2	Initiative und Perspektive	35
2.1	Wie entstehen Projekte?	35
2.1.1	Strategie (IPMA-Kompetenz 1.01)	38
2.1.2	Produktmanagement und Dienstleistungen	43
2.1.3	Organisationsentwicklung	49
2.2	Projektantrag oder -steckbrief	51
2.2.1	Strukturen und Prozesse (IPMA-Kompetenz 1.02)	54
2.2.2	Compliance (IPMA-Kompetenz 1.03)	57
2.3	Prüfung	59
2.3.1	Machbarkeit	62
2.3.2	Wirtschaftlichkeit	63
2.3.3	Nachhaltigkeit	65
2.4	Priorisierung	66
2.4.1	Analysen	67
2.4.2	Macht und Interessen (IPMA-Kompetenz 1.04)	71
2.4.3	Abhängigkeiten	73
2.5	Entscheidung	74

2.5.1	Projektverantwortung	77
2.5.2	Stakeholder (IPMA-Kompetenz 3.12)	78
2.5.3	Kultur und Werte (IPMA-Kompetenz 1.05)	82
2.6	Auftrag	84
2.6.1	Projektdesign (IPMA-Kompetenz 3.01)	87
2.6.2	Kick-off	91
2.6.3	Verträge	92
3	Planung	97
3.1	Ziele	97
3.1.1	Anforderungen und Ziele (IPMA-Kompetenz 3.02)	102
3.1.2	Qualität (IPMA-Kompetenz 3.06) und Agilität	107
3.2	Inhalt und Umfang	112
3.2.1	Leistungsumfang, Lieferobjekte und Inkremente (IPMA-Kompetenz 3.03)	114
3.2.2	Gestaltungsbereich abgrenzen	118
3.3	Vorgehen	123
3.3.1	Phasen und Vorgehensmodelle	125
3.3.2	Agiles und hybrides Vorgehen in Projekten	134
3.4	Projektstrukturen	142
3.4.1	Story-Mapping	145
3.4.2	Projektstrukturplan	146
3.5	Aufbau	154
3.5.1	Formen der Organisation von Projekten	155
3.5.2	Rollen im Projektmanagement	160
3.5.3	Agile Projektorganisationen	165
3.6	Ablauf	169
3.6.1	Dauer	170

3.6.1.1	Vorgangsfolgen und Terminpläne entwickeln	172
3.6.1.2	Balkendiagramme und Netzpläne	176
3.6.2	Ablauf und Termine (IPMA-Kompetenz 3.04)	185
3.6.2.1	Meilensteine	190
3.6.2.2	Sprint-Durchführung und Synchronisation	191
3.7	Ressourcen (IPMA-Kompetenz 3.08)	194
3.7.1	Auslastung	197
3.7.2	Beschaffung (IPMA-Kompetenz 3.09)	200
3.8	Kosten	204
3.8.1	Schätzungen (Budget)	204
3.8.2	Kosten und Finanzierung (IPMA-Kompetenz 3.07)	208
3.9	Projektplan	213
3.9.1	Integration und Vereinbarung	213
3.9.2	Planung und Steuerung (IPMA-Kompetenz 3.10)	215
4	Führung und Zusammenarbeit	217
4.1	Beziehungen und Engagement (IPMA-Kompetenz 2.04)	217
4.1.1	Persönliche Kommunikation (IPMA-Kompetenz 2.03)	222
4.1.2	Feedback	226
4.1.3	Werte und Mindset	228
4.1.3.1	Selbstreflexion und Selbstmanagement (IPMA-Kompetenz 2.01)	230
4.1.3.2	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (IPMA-Kompetenz 2.02)	238
4.2	Gruppen und Teams	242
4.2.1	Gruppendynamik	242
4.2.1.1	Phasen und Rollen	243

4.2.1.2	Konflikte und Krisen (IPMA-Kompetenz 2.07)	248
4.2.2	Führung (IPMA-Kompetenz 2.05)	255
4.2.3	Teamarbeit (IPMA-Kompetenz 2.06)	262
4.2.4	Selbstorganisation	268
4.3	Organisationen	270
4.3.1	Unternehmenskultur	271
4.3.2	Wertschöpfung und Ergebnisorientierung (IPMA-Kompetenz 2.10)	274
4.3.3	Change-Management	278
4.3.3.1	Grunddynamik und Phasen von Veränderung	279
4.3.3.2	Change und Transformation (IPMA-Kompetenz 3.13)	280
5	Diagnose und Steuerung	283
5.1	Chancen und Risiken (IPMA-Kompetenz 3.11)	283
5.1.1	Identifikation	287
5.1.2	Bewertung	288
5.1.3	Bearbeitung	296
5.2	Controlling	298
5.2.1	Fertigstellungsgrad vs. Fertigstellungswert	300
5.2.2	Termine und Aufwand steuern	306
5.2.3	Earned-Value-Analyse	309
5.2.4	Die Motivation analysieren und beeinflussen	313
5.3	Informationen	317
5.3.1	Berichte und Kennzahlen	319
5.3.2	Organisation, Information und Dokumentation (IPMA-Kompetenz 3.05)	323
5.3.3	Projektmarketing	330
5.4	Änderungen	332

5.4.1	Verhandlungen (IPMA-Kompetenz 2.09)	337
5.4.2	Vielseitigkeit (IPMA-Kompetenz 2.08)	341
5.4.3	Claim-Management	349
5.4.4	Umgang mit Krisen	350
5.5	Projektabschluss	353
5.5.1	Retrospektive und Lessons Learned	355
5.5.2	Übergabe der Projektergebnisse	357
5.5.3	Projektende	360
6	Projektportfoliomanagement	363
6.1	Multiprojektmanagement	363
6.2	Projektportfolios strategisch ausrichten	369
6.3	Ressourcen übergreifend planen und steuern	378
6.4	Einführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement	382
6.4.1	Projektmanagement-IT-Tools	385
6.4.2	Projektmanagement-Office (PMO)	388
6.4.3	Projektmanagement-Handbuch	390
	Literaturverzeichnis	397
	Stichwortverzeichnis	401
	Zum Autor	415