

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 IT-Projekte erfolgreich managen – Handlungsbereiche und Prozesse</b> .....	<b>1</b>
<i>Ernst Tiemeyer</i>	
1.1 Ohne professionelles Projektmanagement scheitern viele IT-Projekte .....	1
1.2 Typische Problemfelder und Konsequenzen für erfolgreiche IT-Projekte ....	5
1.3 Aufgaben und Prozesse im IT-Projektmanagement .....	8
1.4 Planungsprozesse für IT-Projekte .....	11
1.5 Durchführungsprozesse für IT-Projekte .....	19
1.6 Controlling-Prozesse für IT-Projekte .....	24
1.7 Informations- und Kommunikationsprozesse im IT-Projektmanagement ....	28
1.8 Personal- und Ressourcenmanagementprozesse für IT-Projekte .....	30
1.9 Computerunterstützung im IT-Projektmanagement .....	33
1.10 IT-Projektmanagement organisatorisch verankern .....	36
1.11 Nutzen von IT-Projektmanagement .....	38
1.12 Weiterführende Literatur .....	42
<b>2 Projektskizzen, Projektanträge und Projektportfoliomanagement</b> <b>43</b>	
<i>Carsten Eckardt, Robert Bergmann</i>	
2.1 Von der Projektskizze zum Projektauftrag .....	43
2.1.1 Begriffsabgrenzungen .....	44
2.1.2 Eine erste Projektskizze für IT-Projekte erarbeiten .....	44
2.1.3 Einen aussagekräftigen Projektantrag erstellen .....	47
2.1.4 Projektziele festlegen .....	49
2.1.5 Der Projektantrag wird zum Projektauftrag .....	52
2.2 Der optimale Start von IT-Projekten .....	53
2.2.1 Ziele und Nutzen der Kick-off-Sitzung .....	53
2.2.2 Die Kick-off-Sitzung vorbereiten .....	54
2.2.3 Tipps für die Durchführung der Sitzung .....	55

2.2.4	Nachbereitung Kick-off-Sitzung .....	57
2.2.5	Die Projektziele präzisieren .....	57
2.3	Projektportfoliomanagement .....	57
2.3.1	Begriffsdefinitionen .....	58
2.3.2	Ziele und Nutzen des IT-Portfoliomanagements .....	58
2.3.3	Organisationsstrukturen im IT-Portfoliomanagement .....	59
2.3.4	Prozess des Portfoliomanagements .....	60
2.3.5	Priorisierungs- und Auswahlmethoden für IT-Projekte .....	64
2.3.6	Portfoliocontrolling .....	71
2.4	Fallbeispiel: Von der Projektskizze bis zum erfolgreichen Projektstart .....	72
2.5	Weiterführende Literatur .....	77
<b>3</b>	<b>Agiles IT-Projektmanagement im Überblick .....</b>	<b>79</b>
	<i>Tobias Eckkrammer, Florian Eckkrammer, Helmut Gollner</i>	
3.1	Das agile Manifest .....	79
3.1.1	Menschen und Interaktion vor Prozessen und Werkzeugen .....	80
3.1.2	Lauffähige Software vor umfangreicher Dokumentation .....	80
3.1.3	Zusammenarbeit mit Auftraggebern vor Vertragsverhandlungen ...	81
3.1.4	Reagieren auf Änderungen vor starrem Befolgen eines Plans .....	82
3.2	Die zwölf agilen Prinzipien .....	83
3.3	Sequenzielles vs. agiles Projektmanagement .....	84
3.3.1	Der Unterschied zwischen sequenziellem und agilem Projektmanagement .....	84
3.3.2	Probleme sequenzieller Projektmanagementmethoden bei Softwareprojekten .....	86
3.3.3	Agiles Projektmanagement – ein Überblick .....	89
3.4	Der typische Lebenszyklus eines agilen Projekts .....	92
3.4.1	Release und Release-Planung .....	92
3.4.2	Iteration .....	93
3.4.3	Iterations Review .....	93
3.4.4	Iterations Retrospective .....	94
3.4.5	Tägliche „Stand up Meetings“ .....	94
3.5	Ausgewählte agile Projektmanagementmethoden im Überblick .....	94
3.5.1	Scrum .....	94
3.5.2	eXtreme Programming .....	98
3.5.3	Crystal Family .....	101
3.6	Ausgewählte Phasen des agilen Projektmanagements in der Praxis .....	105
3.6.1	Vorprojektphase .....	105
3.6.2	Hauptprojektphase .....	108
3.6.3	Anforderungsanalyse am Beispiel von Scrum .....	110
3.6.4	Projektsteuerung über das magische Dreieck .....	115
3.7	Agiles Vorgehen – skizziert anhand eines Beispielprojekts .....	116
3.8	Weiterführende Literatur .....	122

<b>4</b>	<b>Prozessorientiertes Projektmanagement mit PRINCE2®</b> .....	<b>123</b>
	<i>Martin Beims</i>	
4.1	Methoden im Projektmanagement .....	123
4.1.1	Warum eine Methode wie PRINCE2®? .....	123
4.1.2	Charakteristika eines Projekts .....	125
4.1.3	Aufgaben eines Projektmanagers .....	126
4.1.4	Variablen in der Projektsteuerung .....	127
4.2	PRINCE2® im Überblick .....	129
4.3	Produkte und Managementprodukte .....	130
4.3.1	Baseline-Managementprodukte .....	132
4.3.2	Aufzeichnungen .....	136
4.3.3	Berichte .....	138
4.4	Grundprinzipien des Projektmanagements .....	140
4.4.1	Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung .....	140
4.4.2	Lernen aus Erfahrungen .....	141
4.4.3	Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten .....	142
4.4.4	Steuern über Managementphasen .....	142
4.4.5	Steuern nach dem Ausnahmeprinzip .....	142
4.4.6	Produktorientierung .....	143
4.4.7	Anpassen an die Projektumgebung .....	143
4.5	Themen innerhalb eines Projekts .....	144
4.5.1	Business Case .....	145
4.5.2	Organisation .....	145
4.5.3	Qualität .....	147
4.5.4	Pläne .....	148
4.5.5	Risiken .....	149
4.5.6	Änderungen .....	150
4.5.7	Fortschritt .....	151
4.6	Die Prozesse im Projekt .....	151
4.6.1	Vorbereiten eines Projekts .....	153
4.6.2	Lenken eines Projekts .....	154
4.6.3	Initiieren eines Projekts .....	155
4.6.4	Steuern einer Phase .....	156
4.6.5	Managen der Produktlieferung .....	158
4.6.6	Managen eines Phasenübergangs .....	158
4.6.7	Abschließen eines Projekts .....	159
4.7	Anpassen an die Projektumgebung .....	160
4.8	Bewertung .....	161
4.9	Weiterführende Literatur .....	163

<b>5</b>	<b>Der erfolgreiche Abschluss eines IT-Projekts</b> .....	<b>165</b>
	<i>Ernst Tiemeyer</i>	
5.1	Aktivitäten zum Projektabschluss im Überblick .....	165
5.2	Projektabnahme und Produktübergabe .....	168
5.3	Projektabschlussanalysen durchführen .....	171
5.4	Projektabschlussbericht und Projektgesamtdokumentation .....	174
5.5	Projekterfahrungen sichern – Lessons learned aufbereiten .....	177
5.6	Abschluss-Meeting durchführen .....	179
5.7	Emotionaler Projektabschluss und Projektauflösung .....	180
5.8	Projektergebnisse erfolgreich einsetzen und verstetigen .....	182
5.9	Weiterführende Literatur .....	184
<b>6</b>	<b>IT-Projekte richtig strukturieren und systematisch planen</b> .....	<b>185</b>
	<i>Hans-Dieter Litke</i>	
6.1	Projektplanung I – was ist zu tun? .....	186
6.1.1	Grundsätzliches zur Projektplanung .....	187
6.1.2	Projektlebenszyklus und Phasenmodell .....	190
6.1.3	Planungsschritt 1: Phaseneinteilung .....	197
6.1.4	Planungsschritt 2: Projekt-Struktur-Plan .....	203
6.1.5	Planungsschritt 3: Ablauf- und Terminplan .....	206
6.1.6	Puffermanagement .....	215
6.1.7	Zusammenfassung: Planung I .....	217
6.2	Projektplanung II – geht das? .....	218
6.2.1	Planungsschritt 4: Ressourcenplan .....	218
6.2.2	Planungsschritt 5: Kostenplan .....	225
6.2.3	Planungsschritt 6: Risikoanalyse .....	232
6.2.4	Zusammenfassung: Planung II .....	235
6.3	Weiterführende Literatur .....	237
<b>7</b>	<b>Personalplanung und Personaleinsatz in IT-Projekten</b> .....	<b>239</b>
	<i>Ernst Tiemeyer</i>	
7.1	Ausgangspunkte und Rahmenbedingungen .....	239
7.2	Das IT-Projektteam formieren – Rollenkonzept und Teambildung .....	242
7.3	Teammitglieder für IT-Projekte auswählen Vorgehen .....	244
7.4	Der IT-Projektleiter – Aufgaben, Anforderungen und Befugnisse .....	246
7.5	Ressourcenplanung in IT-Projekten .....	248
7.6	Personelle Ressourcen in Multiprojekten planen und steuern .....	251
7.7	Personaleinsatz in digitalen Transformationsprojekten .....	252
7.8	Weiterführende Literatur .....	254

<b>8</b>	<b>Kosten- und Finanzmanagement von IT-Projekten</b> .....	<b>255</b>
	<i>Ernst Tiemeyer</i>	
8.1	Kostenmanagement von IT-Projekten – Use Cases und Nutzen .....	256
8.2	Kostenplanungen für IT-Projektskizzen und zu Projektanträgen .....	259
8.2.1	IT-Projektkosten in der Initiierungsphase schätzen .....	260
8.2.2	Kostenpläne zu IT-Projektanträgen erstellen .....	263
8.3	Projektgenehmigung und Festlegung des Projektkostenbudgets .....	265
8.3.1	Kostenarten zur Projektgenehmigung präzisieren .....	265
8.3.2	Projektbudgets für das Portfolio ermitteln und Projekten zuweisen .....	268
8.4	Project-Business-Case ermitteln und Wirtschaftlichkeit analysieren .....	269
8.4.1	Projektbeauftragung und Business-Case-Feststellung .....	271
8.4.2	Statische Wirtschaftlichkeitsanalyse- Kostenvergleichsrechnung ...	274
8.4.3	Dynamische Wirtschaftlichkeitsanalyse Kapitalwertermittlung ...	276
8.4.4	Nutzwertanalyse .....	277
8.5	Projektkosten im Projektverlauf erfassen und steuern .....	279
8.5.1	Projektkostenpräzisierung und Arbeitspaketkosten ermitteln .....	279
8.5.2	Kostencontrolling in agilen IT-Projekten .....	280
8.5.3	Projektkostensteuerung durch Soll-Ist-Vergleiche .....	281
8.6	Weiterführende Literatur .....	288
<b>9</b>	<b>Aufwandsschätzung in IT-Projekten</b> .....	<b>289</b>
	<i>Harry Sneed</i>	
9.1	Ziel und Zweck der Aufwandsschätzung .....	289
9.1.1	Voraussetzung der Kostenermittlung .....	291
9.1.2	Basis für Festpreisangebote .....	291
9.1.3	Projektlaufzeit für Terminplanung .....	292
9.1.4	Planwert für Ressourcenbedarfsermittlung .....	293
9.1.5	Maßstab für Projektfortschrittskontrolle .....	293
9.2	Einflüsse auf den Projektaufwand .....	293
9.2.1	Der Projekttyp .....	294
9.2.2	Die Projektarbeitsbedingungen .....	297
9.2.3	Die Projektwerkzeuge .....	298
9.2.4	Der Projektprozess .....	298
9.2.5	Das Projektpersonal .....	298
9.3	Produktivitätsmessung .....	299
9.4	Produktgrößenmessung .....	301
9.4.1	Schätzung nach Codezeilen .....	302
9.4.2	Schätzung nach Codeanweisungen .....	303
9.4.3	Schätzung nach Function-Points .....	305
9.4.4	Schätzung nach Data-Points .....	307
9.4.5	Schätzung nach Object-Points .....	309
9.4.6	Schätzung nach Use-Case-Points .....	312

9.4.7	Schätzung nach Story-Points .....	314
9.4.8	Schätzung nach diversen Größenmaßen .....	315
9.5	Beispiel einer Entwicklungsschätzung .....	317
9.5.1	Systemzusammensetzung .....	317
9.5.2	Größenmessung .....	318
9.5.3	Berechnung des Projekteinflussfaktors .....	323
9.5.4	Umsetzung der justierten Größe in Aufwand .....	328
9.5.5	Werkzeuggestützte Aufwandsschätzung .....	328
9.6	Weiterführende Literatur .....	330
<b>10</b>	<b>Statusüberwachung und Projektsteuerung .....</b>	<b>333</b>
	<i>Helmut E. Zsifkovits</i>	
10.1	Rahmen des Projektcontrollings .....	333
10.2	Prozesse des Projektcontrollings .....	340
10.3	Erfassung und Bewertung der Ist-Daten .....	345
10.4	Zyklen der Projektsteuerung .....	348
10.5	Steuerungsmöglichkeiten .....	350
10.6	Methoden und Instrumente des Projektcontrollings .....	352
10.7	Computerunterstützung im Projektcontrolling .....	361
10.8	Erfolgsfaktoren für das Projektcontrolling .....	365
10.9	Weiterführende Literatur .....	367
<b>11</b>	<b>Scorecards und Reports – Werkzeuge im IT-Projektcontrolling ...</b>	<b>369</b>
	<i>Ernst Tiemeyer</i>	
11.1	Projektcontrolling mit Kennzahlen und Reports – Herausforderungen und Nutzen .....	370
11.2	Balanced-Scorecard-Konzept für IT-Projekte anwenden .....	374
11.3	BSC-Projektkennzahlen aus strategischen Zielen ableiten .....	379
11.4	„Steckbriefe“ für die Konkretisierung von Projektkennzahlen .....	383
11.5	Projekt-Scorecards messen, interpretieren und auswerten .....	388
11.6	IT-Projekt-Scorecard in ein Management-Cockpit integrieren .....	392
11.7	Projektreporting .....	394
11.8	Weiterführende Literatur .....	406
<b>12</b>	<b>Multiprojektmanagement für IT-Projekte .....</b>	<b>409</b>
	<i>Ernst Tiemeyer, Helmut E. Zsifkovits</i>	
12.1	Einordnung von Multiprojektmanagement .....	410
12.2	Handlungsfelder und Entscheidungsbereiche im Multiprojektmanagement .....	417
12.3	Planungsaktivitäten im Multiprojektmanagement .....	425
12.4	Multiprojektcontrolling .....	429

12.5	Monitoring von IT-Projektportfolios – Berichtswesen und Kennzahlen . . . . .	431
12.6	Organisatorische Gestaltung des Multiprojektmanagements . . . . .	433
12.7	Computerunterstützung im Multiprojektmanagement . . . . .	438
12.8	Weiterführende Literatur . . . . .	442
<b>13</b>	<b>Requirements Engineering . . . . .</b>	<b>445</b>
	<i>Peter Hruschka</i>	
13.1	Warum Requirements Engineering? . . . . .	445
13.2	Die Tätigkeiten eines Requirements Engineers . . . . .	448
	13.2.1 Anforderungen erheben . . . . .	448
	13.2.2 Anforderungen dokumentieren . . . . .	452
	13.2.3 Anforderungen überprüfen und abstimmen . . . . .	457
	13.2.4 Anforderungen verwalten . . . . .	461
13.3	Die Rolle des Projektleiters im Requirements Engineering . . . . .	463
	13.3.1 Die Ziele definieren und verhandeln . . . . .	464
	13.3.2 Genügend Aufwand für das Requirements Engineering einplanen . .	468
	13.3.3 Den Requirements-Prozess steuern . . . . .	468
	13.3.4 Die Stakeholder identifizieren und managen . . . . .	472
	13.3.5 Den Projektplan abstimmen . . . . .	475
13.4	Fazit . . . . .	475
13.5	Weiterführende Literatur und andere Quellen . . . . .	477
<b>14</b>	<b>Qualitätsmanagement für IT-Projekte . . . . .</b>	<b>479</b>
	<i>Andreas Nehfort</i>	
14.1	Warum Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagement in IT-Projekten? . . . .	479
14.2	Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung und Testen – eine Abgrenzung der Begriffe . . . . .	481
	14.2.1 Qualitätsmanagement versus Qualitätssicherung . . . . .	482
	14.2.2 Qualitätssicherung in Abgrenzung zum Testen sowie zu Verifikation und Validierung . . . . .	483
	14.2.3 Qualitätsverbesserung . . . . .	485
14.3	Qualitätsmanagement in IT-Projekten . . . . .	486
	14.3.1 Die Rolle des Qualitätsmanagements im Projekt . . . . .	486
	14.3.2 Wie viel Qualität ist angemessen? Wie gut ist „gut genug“? . . . . .	490
	14.3.3 Wie viel Qualitätssicherung ist angemessen? . . . . .	492
14.4	Qualitätsplanung – Definition der Qualitätsanforderungen . . . . .	494
	14.4.1 Anforderungen und deren Stakeholder . . . . .	495
	14.4.2 Anforderungen und Kundennutzen . . . . .	495
	14.4.3 Aus Kundenanforderungen werden Produkthanforderungen . . . . .	496
	14.4.4 „Critical Qualities“ . . . . .	497
	14.4.5 Hierarchische Strukturierung der Anforderungen . . . . .	498
	14.4.6 Anforderungen versus Lösung . . . . .	498

14.5	Qualitätssicherung in IT-Projekten .....	500
14.5.1	Organisation der Qualitätssicherung .....	500
14.5.2	Die Qualitätssicherung – ein Diener zweier Herren? .....	501
14.5.3	QS-Planung: Planung der operativen QS-Maßnahmen .....	502
14.5.4	Qualitätssicherung auf dem Irrweg .....	502
14.5.5	Qualitätssicherung in der agilen Entwicklung .....	503
14.6	Konkrete QS-Maßnahmen im Software Lifecycle .....	504
14.6.1	Qualitätssicherung zum Projektstart .....	504
14.6.2	Qualitätssicherung, bezogen auf das Software-Life-Cycle-Modell ...	505
14.6.3	Qualitätssicherung der Anforderungen .....	506
14.6.4	Qualitätssicherung für Architektur und Design .....	507
14.6.5	Qualitätssicherung für die Programmierung .....	508
14.6.6	Qualitätssicherung für Integration und Test .....	508
14.6.7	Qualitätssicherung, bezogen auf die Produktabnahme .....	509
14.6.8	Qualitätssicherung im Rahmen des Projektabschlusses .....	509
14.7	Konkrete QS-Maßnahmen für das Projektmanagement .....	510
14.7.1	Qualitätssicherung im Rahmen der Projektplanung .....	510
14.7.2	Qualitätssicherung im Rahmen der Projektsteuerung .....	513
14.7.3	Qualitätssicherung im Rahmen des Risikomanagements .....	514
14.7.4	Qualitätssicherung für das Configuration Management .....	515
14.8	Ausgewählte Qualitätsthemen .....	516
14.8.1	Qualitätsmerkmale nach ISO 25010 .....	516
14.8.2	Sicherheitsanforderungen (Safety & Security) .....	519
14.8.3	Quality Gates .....	521
14.9	Relevante QM-Standards .....	526
14.9.1	Qualitätsmerkmale von Software: ISO 25000 ff .....	526
14.9.2	Secure-Coding-Standards .....	527
14.9.3	Testing-Standards .....	528
14.9.4	Prozessreifegradmodelle – CMMI und SPICE/ISO 15504 .....	529
14.9.5	Standards für den IT-Betrieb .....	529
14.10	Zusammenfassung .....	530
14.11	Weiterführende Literatur und Quellen, die in diesem Kapitel zitiert werden .....	531
<b>15</b>	<b>Risikomanagement für IT-Projekte .....</b>	<b>533</b>
	<i>Christof Ebert</i>	
15.1	Einführung: Risiken und Unsicherheiten .....	533
15.2	Ausgangspunkt Unternehmenskultur .....	540
15.3	Praktisches Risikomanagement .....	544
15.4	Organisation des Risikomanagements .....	559
15.5	Einführung und Tipps .....	566
15.6	Templates und Checklisten .....	575
15.7	Weiterführende Literatur .....	581

<b>16</b>	<b>IT-Projektmarketing</b> .....	<b>583</b>
	<i>Wilhelm Melbinger</i>	
16.1	Ausgangssituation .....	583
16.1.1	Informationsdefizite verursachen ein falsches Projektbild .....	585
16.1.2	Unterschiede im Denken: lösungsorientiert kontra verkaufsorientiert .....	586
16.2	Anforderungen an das IT-Projektmarketing .....	588
16.2.1	Informationen statt Daten .....	588
16.2.2	Werbung auf rationaler und emotionaler Ebene .....	589
16.3	IT-Projektmarketing – Konzepte erarbeiten .....	591
16.3.1	Interne und externe Ziele .....	592
16.3.2	Zielgruppen im Projektumfeld .....	595
16.3.3	Projektmarketing – relevante Situationen und Maßnahmen .....	596
16.4	Instrumente für das IT-Projektmarketing .....	600
16.4.1	Präsentation, Visualisierung .....	602
16.4.2	Argumentation .....	603
16.4.3	Situative Gesprächsführung .....	604
16.4.4	Projektidentität .....	605
16.4.5	Networking .....	605
16.5	Weiterführende Literatur .....	606
<b>17</b>	<b>Compliance in und von IT-Projekten</b> .....	<b>609</b>
	<i>Michael Klotz</i>	
17.1	Compliance als Handlungsfeld des IT-Projektmanagements .....	609
17.2	Compliance-Vorgaben für IT-Projekte .....	612
17.2.1	Projektrelevante Regelwerke .....	612
17.2.2	Produkt- versus prozessbezogene IT-Projekt-Compliance .....	614
17.2.3	Compliance von Projektmanagementsoftware .....	619
17.3	Compliance in PM-Standards .....	620
17.4	Nutzen von IT-Projekt-Compliance .....	624
17.5	Weiterführende Literatur .....	627
<b>18</b>	<b>Stakeholder-Management für IT-Projekte</b> .....	<b>629</b>
	<i>Wilhelm Melbinger</i>	
18.1	Stakeholder-Management als Beitrag zum Projekterfolg .....	629
18.2	Projektumfeld- und Stakeholder-Analyse .....	631
18.3	Empfehlungen und Maßnahmen planen .....	638
18.4	Stakeholder-Management als projektbegleitender Prozess .....	640
18.5	Praxisbeispiele und -tips im IT-Projektmanagement .....	641
18.6	Weiterführende Literatur .....	644

<b>19</b>	<b>IT-Projektteams - Teamentwicklung und Führung</b> .....	<b>647</b>
	<i>Ernst Tiemeyer</i>	
19.1	Effizientes Arbeiten im Projektteam – eine wichtige Voraussetzung für Projekterfolg .....	647
19.2	Teamentwicklungsprozesse analysieren und steuern .....	651
19.3	Teamkultur im IT-Projektteam aufbauen .....	657
19.4	Qualität der Projektteamarbeit evaluieren und verbessern .....	662
19.5	IT-Projektteams führen – Führungsaufgaben und Führungsinstrumente ....	663
19.6	Konflikte im Projekt erkennen und beherrschen .....	674
19.7	Das Führen besonderer Projektteams .....	676
19.8	Weiterführende Literatur .....	683
<b>20</b>	<b>Web-Entwicklungsprojekt planen und managen – Vorgehen, Methodik, Q-Sicherung</b> .....	<b>685</b>
	<i>Horst Werner Schneider</i>	
20.1	Ausgangspunkte und Rahmenbedingungen .....	685
20.2	Charakteristika von Web-Anwendungen .....	688
20.3	Die Wahl der Anwendungs-Architektur .....	689
20.4	Die Wahl der richtigen Technik .....	693
20.5	Erfassung und Dokumentation von Anforderungen an eine Portallösung ...	695
20.6	Steuerung von spezifischen Anforderungen .....	702
20.7	Definition und Implementierung von Schnittstellen .....	706
20.8	Authentifizierung und Autorisierung .....	711
20.9	Umsetzung in der Praxis .....	718
20.10	Weiterführende Literatur .....	724
<b>21</b>	<b>Digitale Transformationsprojekte planen und agil steuern</b> .....	<b>727</b>
	<i>Ernst Tiemeyer</i>	
21.1	Herausforderung „Digitale Transformation“ .....	728
21.1.1	Wandel der Geschäftstätigkeit durch Digitalisierung .....	729
21.1.2	Organisation der digitalen Transformation .....	729
21.2	Grundsätze zur Erfolgssicherung digitaler Projekte .....	731
21.2.1	Treiber für gelingende digitale Transformation .....	732
21.2.2	Digital Leadership als Führungsprinzip .....	733
21.2.3	Ganzheitliches, agiles Projektmanagement ermöglichen .....	735
21.2.4	Teamorientierte Arbeitsweisen sichern .....	736
21.3	Digitales Projektportfolio entwickeln und umsetzen .....	738
21.3.1	Verfahren für Projektportfolio-Entwicklung fixieren .....	740
21.3.2	Digitalisierungsprojekte systematisch identifizieren .....	740
21.3.3	Projektideen mit Digitalisierungsstrategie abgleichen .....	743
21.3.4	Digitale Projektideen (im PMO) bewerten .....	744

21.3.5	Masterplan „Digitale Projekte“ und Roadmapping .....	748
21.3.6	Umsetzung des digitalen Portfolios planen .....	749
21.4	Szenarien für digitale Transformationsprojekte .....	750
21.4.1	Vorgehen und Instrumente für digitale Projekte .....	750
21.4.2	Projekte zur Geschäftsfeld- und Produktentwicklung .....	753
21.4.3	Projekte zur Prozessdigitalisierung „aufsetzen“ .....	757
21.4.4	Datengetriebene Digitalprojekte .....	758
21.4.5	IoT-Projekte – Varianten und Vorgehen .....	760
21.4.6	New-Work-Projekte planen und umsetzen .....	761
21.5	Governance für digitale Projekte .....	766
21.6	Weiterführende Literatur .....	771
<b>22</b>	<b>Praktiken erfolgreicher Projekte .....</b>	<b>773</b>
	<i>Peter Hruschka</i>	
22.1	Willkommen beim wahren Projektmanagement .....	773
22.2	Ziele setzen .....	776
22.3	Organisieren .....	777
22.4	Personal führen .....	782
22.5	Informieren .....	789
22.6	Planen .....	795
22.7	Entscheiden .....	799
22.8	Steuern .....	800
22.9	Überwachen .....	801
22.10	Weiterführende Literatur und andere Quellen .....	804
<b>23</b>	<b>Die Autoren .....</b>	<b>805</b>
<b>Index</b>	<b>.....</b>	<b>811</b>