



Bernhard
SCHLOSS
Christian
BOTTA

Das Methodensystem für Projekte

Finden Sie die passende Methode
für Ihr Projektmanagement

Schloß/Botta
Das Methodensystem für Projekte



bleiben Sie auf dem Laufenden!

Der Hanser Computerbuch-Newsletter informiert Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der IT. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Bernhard Schloß
Christian Botta

Das Methodensystem für Projekte

Finden Sie die passende Methode
für Ihr Projektmanagement

HANSER

Die Autoren:
Bernhard Schloß, Gaimersheim
Christian Botta, München
www.table-of-elements.io



Print-ISBN: 978-3-446-48367-5
E-Book-ISBN: 978-3-446-48390-3
E-Pub-ISBN: 978-3-446-48538-9

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2025 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
Kolbergerstraße 22 | 81679 München | info@hanser.de
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Sylvia Hasselbach, Kristin Rothe

Copy editing: Sandra Gottmann, Wasserburg

Coverkonzept: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Covergestaltung: Thomas West

Titelmotiv: © Table of Elements GbR

Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhalt

1	Willkommen im Dschungel der Projektmanagement-Methoden	1
2	Planung & Steuerung	9
2.1	52 – 52-17-Methode	10
2.2	3W – Wer macht was bis wann?	11
2.3	5W – 5 Warums	13
2.4	AE – Alternative Evaluation oder Alternativenbewertung	15
2.5	AI – Action Items oder Offene-Punkte-Liste	17
2.6	BC – Burn-down Chart und Burn-up Chart	19
2.7	BP – Big Picture	21
2.8	CB – Challenge Board	24
2.9	CTA – Cost Trend Analysis oder Kosten-Trend-Analyse	26
2.10	DCN – Decision Canvas	28
2.11	DM – Walt-Disney-Methode	31
2.12	DSM – Decision Sequence Matrix oder Entscheidungsfolgenmatrix	33
2.13	EIM – Eisenhower-Matrix	35
2.14	EVA – Earned-Value-Analyse	37
2.15	FP – Function Point	40
2.16	GA – Gap-Analyse	42
2.17	GC – Gantt Chart oder Balkendiagramm	44
2.18	KO – Kick-off	47
2.19	MG – Making it green oder Aus Rot mach Grün	49

2.20	MOM – MoSCoW-Methode	52
2.21	MTA – Meilenstein-Trend-Analyse	54
2.22	OB – Obeya	56
2.23	PAC – Planned/Actual Comparison oder Plan-Ist-Vergleich	59
2.24	PCA – Post Calculation oder Nachkalkulation	61
2.25	PDM – Precedence Diagram Method oder Netzplantechnik	63
2.26	PMA – Project Manual oder Projekthandbuch	65
2.27	PP – Planning Poker	68
2.28	PRO – Prototyping	70
2.29	PT – Pomodoro-Technik	72
2.30	QG – Quality Gates	73
2.31	RM – Roadmap	75
2.32	SM – Story Mapping	78
2.33	SP – Scenario Planning oder Szenariotechnik	80
2.34	SR – Status Report oder Statusbericht	82
2.35	SST – Scope Statement oder Pflichtenheft	84
2.36	TA – Task Board	86
2.37	TB – Time Boxing	88
2.38	WBS – Work Breakdown Structure oder Projektstrukturplan	90
2.39	WM – Wow-How-Now-Ciao-Matrix	92
3	Team & Umwelt	95
3.1	15Q – 15 Questions/15 Fragen	96
3.2	6TH – 6 Thinking Hats	98
3.3	BS – Brainstorming	100
3.4	BW – Brainwriting	102
3.5	CC – Case Clinic oder kollegiale Beratung	104
3.6	CJ – Customer Journey Map	106
3.7	CP – Communication Plan oder Kommunikationsplan	108
3.8	DB – Debriefing	110
3.9	DP – Delegation Poker	112
3.10	DV – Dot Voting	115
3.11	EA – Environmental Analysis oder Umfeldanalyse	117
3.12	EP – Elevator Pitch	119
3.13	FB – Feedback	121

3.14	FI – Fishbowl	123
3.15	ID – Ishikawa Diagram	125
3.16	IM – Inventory of Means oder Mittelinventar	127
3.17	IN – Interview	129
3.18	KU – Kudos	131
3.19	LC – Lean Coffee	133
3.20	LL – Lessons Learned	135
3.21	LSP – LEGO Serious Play	137
3.22	MB – Mood Board	139
3.23	PA – Pie-Chart Agenda	142
3.24	RA – RACI-Matrix	144
3.25	RCN – Role Model Canvas	147
3.26	SKN – Sketchnotes	150
3.27	SRE – Segelboot-Retrospektive	152
3.28	SSC – Start-Stop-Continue oder Gut-Schlecht-Behalten	154
3.29	ST – Storytelling	156
3.30	STD – Stakeholderdiagramm	158
3.31	STP – Stakeholderprofil	161
3.32	STR – Stakeholderregister	163
3.33	SU – Survey oder Umfrage	165
4	Anforderungen	169
4.1	AP – Acceptance Protocol oder Abnahmeprotokoll	170
4.2	BL – Backlog	172
4.3	CBA – Cost-Benefit Analysis oder Kosten-Nutzen-Analyse	175
4.4	CM – Context Map	177
4.5	EM – Empathy Map	180
4.6	FC – Flow Chart	182
4.7	FR – Framing	184
4.8	FS – Feasibility Study oder Machbarkeitsprüfung	186
4.9	MC – Multiple-Cause-Diagramm	188
4.10	MM – Mindmap	191
4.11	MO – Morphologischer Kasten	193
4.12	PC – Project Charter oder Projektauftrag	195
4.13	PCN – Projekt Canvas	197

4.14	PE – Persona	200
4.15	PRD – Product Requirements Document oder Lastenheft	202
4.16	RFC – Request for Change oder Änderungsantrag	204
4.17	SB – Storyboard	206
4.18	SC – SCAMPER	208
4.19	UC – Use Case oder Anwendungsfall	210
4.20	US – User Story	212
5	Qualität & Risiko	215
5.1	ABC – ABC-Analyse	216
5.2	AU – Audit	218
5.3	BBP – Bet Beats Plan oder Wetten statt planen	220
5.4	CD – Continuous Delivery	222
5.5	CL – Claim Management	224
5.6	DOD – Definition of Done	226
5.7	FM – FMEA oder Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse	228
5.8	PCH – Pareto Chart oder Paretodiagramm	231
5.9	RIM – Risikomatrix	233
5.10	RIR – Risikoregister	235
6	Projektmanagement-Konzepte	239
6.1	AM – Agiles Manifest	240
6.2	DC – Deming-Circle oder Deming-Kreis	242
6.3	MT – Magic Triangle oder magisches Dreieck	244
6.4	MVP – Minimum Viable Product	246
6.5	PM –Phasenmodell	248
6.6	RE – Requirements Engineering oder Anforderungsanalyse	250
6.7	RET – Retrospektive	251
6.8	REV – Review	253
6.9	STA – Stakeholderanalyse	255
6.10	TC – Theory of Constraints oder Engpassorientierung	257
7	Libraries & Frameworks	259
7.1	AOH – Art of Hosting oder die Kunst des Gastgeberens	260
7.2	DT – Design Thinking	263
7.3	KA – Kanban	265

7.4	LS – Liberating Structures	267
7.5	OKR – Objectives & Key Results	269
7.6	SCR – SCRUM	271
8	Modelle	273
8.1	4S – Vier Seiten einer Nachricht	274
8.2	CF – Cynefin-Framework	276
8.3	CMM – Capability Maturity Model oder Reifegradmodelle	278
8.4	EF – Effectuation	280
8.5	GD – Group Development oder Teamentwicklung	282
8.6	GY – Getting to Yes oder Harvard-Konzept	284
8.7	HQ – House of Quality oder Qualitätstafel	286
8.8	IT – Iceberg Theory oder Eisbergmodell	288
8.9	KM – Kano-Modell	290
8.10	NC – Nonviolent Communication oder gewaltfreie Kommunikation	292
8.11	SMA – SMARTe Ziele	294
8.12	STM – Stacey Matrix	296
8.13	SW – SWOT-Analyse	298
8.14	VU – VUCA	300
9	Methoden-Finder	303
9.1	Methoden und Werkzeuge nach Aufwand	303
9.2	Methoden und Werkzeuge nach Schwierigkeit	310
9.3	Methoden und Werkzeuge mit 5-Sternebewertung – unsere Favoriten ...	316
10	Stichwortverzeichnis	319

1

Willkommen im Dschungel der Projektmanagement-Methoden

Projektmanagement ist eine Disziplin, die eine Vielzahl an Methoden, Werkzeugen und Konzepten umfasst. Die schiere Menge an verfügbaren Optionen im Methoden-Dschungel ist überwältigend und kann überfordern. Gleichzeitig ist die Vielfalt als Chance zu sehen, die Handlungsoptionen bietet. An dieser Stelle setzt die **Table of PM Elements** an. Sie ist eine systematische Sammlung bewährter Methoden und Tools.

Dieses neuartige Methodensystem bietet Orientierung und macht die passenden Werkzeuge für Ihre spezifischen Herausforderungen zugänglich. Neben der Erklärung der Methoden liegt der Fokus auf deren praktischer Anwendung, die durch den Charakter eines Baukastensystems erreicht wird, in dem die Nutzerinnen und Nutzer gezielt die für sie relevanten Elemente auswählen können.

Das Methodensystem bietet jedoch noch weitere Vorteile. Es fördert die systematische Arbeitsweise im Projekt und unterstützt die persönliche Weiterentwicklung. Bei gemeinsamer Nutzung kann ein einheitliches Verständnis zu den eingesetzten Methoden im Team entwickelt werden. Ein solches Verständnis kann von entscheidender Bedeutung sein, da so eine gemeinsame Sprache geschaffen wird, die im Projektmanagement oft der Schlüssel zum Erfolg ist.

Zertifizierungen und Trainings vermitteln zwar theoretisches Wissen, doch die eigentliche Kunst des Projektmanagements wird in der Praxis erlernt. Es ist von Vorteil, auf leicht anwendbare Methoden zurückgreifen zu können. Die Werkzeuge hinter der Table of PM Elements bieten eine kompakte, verständliche und sofort einsetzbare Herangehensweise. Sie finden dort traditionelle Konzepte wie das Lastenheft [PRD] ebenso wie agile Tools wie ein Backlog [BL]. In den eckigen Klammern steht das jeweilige Kürzel, mit dem die Methode in der Table of PM Elements zu finden ist.

Das vorliegende Buch unternimmt keine ideologischen Diskussionen über Projektmanagement-Ansätze – egal ob traditionell, agil oder hybrid. Die Realität ist vielschichtiger, und die Entscheidung liegt oft nicht allein in der Hand der Projektleiterin oder des Projektleiters. Die Vorgehensweise in Projekten wird oftmals vorgegeben, durch

die beteiligten Menschen oder den Kontext. Zudem ist der Projektgegenstand von Relevanz und bestimmt, ob kleine Schleifen oder ein großer Wurf – der sogenannte „Big Bang“ – angemessen sind.

Projektmanagement bedeutet, Projekte systematisch und professionell über die Ziellinie zu bringen – nicht irgendwie, sondern mit Plan und Struktur. Dafür braucht es Methoden, aber Methoden allein sind nicht ausreichend. Der Erfolg eines Projektes wird maßgeblich durch die Kombination dreier Faktoren beeinflusst, und Methoden sind nur einer dieser drei Faktoren. Daneben braucht es Verständnis für den Kontext. Der Kontext – sei es ein Bauprojekt, eine Softwareentwicklung oder ein kreatives Vorhaben – bestimmt maßgeblich das Vorgehen. Zudem ist die Zusammenarbeit der Menschen ein wesentlicher Faktor. Hierzu zählen Team, Stakeholder und Kunden mit ihren Erwartungen und Eigenheiten. Empathie und Kommunikation sind von entscheidender Bedeutung und können durch kein Werkzeug ersetzt werden.

Der Faktor Mensch, Methoden und der jeweilige Kontext sind die Säulen eines erfolgreichen Projektmanagements.

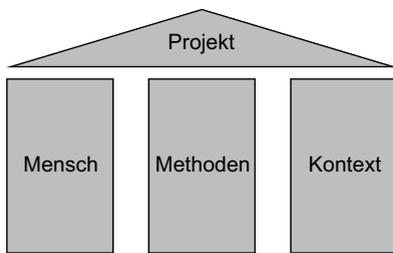


Bild 1.1

Die Säulen erfolgreichen Projektmanagements

Dieses Buch unterstützt Sie dabei, die passenden Werkzeuge zu finden und sie so einzusetzen, damit Sie Ihre Ziele effizient erreichen. Gleichzeitig werden Sie entdecken, wie wichtig es ist, den Kontext zu verstehen und den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Denn erst in der Kombination dieser Elemente entfaltet Projektmanagement sein volles Potenzial.

Es ist jedoch nicht nur der Ansatz, sondern es sind auch die eingesetzten Methoden und Werkzeuge, die zum Kontext und zu den beteiligten Menschen passen müssen. Das Baukastenprinzip der Table of PM Elements ermöglicht die Auswahl geeigneter Methoden, wobei die Auswahl nicht willkürlich erfolgt, sondern sich an den anderen Säulen des Projekts – dem Kontext und den beteiligten Menschen – orientiert.

Das Methodensystem ist als Angebot zu verstehen, das keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es existieren weitere Methoden und Tools, die nach Bedarf ergänzt werden können. Die Table of PM Elements stellt jedoch einen klaren Ausgangspunkt dar, der sich durch Einfachheit, Pragmatismus und Orientierung auszeichnet. Wie entstand die Table of PM Elements?

Die Idee für dieses Methodensystem resultiert aus unserer eigenen Arbeit in Projekten und unseren Projektmanagementtrainings. Als erfahrene Projektmanager und

Trainer haben wir eine Vielzahl von Projekten begleitet und unsere Erfahrungen in Trainings weitergegeben, insbesondere in unseren Videotrainings auf LinkedIn Learning. So entstanden Lernpfade wie „Projektmanager:in werden“ und „Agile:r Projektmanager:in werden“ sowie Kurse zu Themen wie Stakeholdermanagement, Change Management und Ethik & Compliance und einige mehr.

Im Zuge dieser Trainings wurde von den Teilnehmenden immer wieder die Frage aufgeworfen, welche Tools und Methoden sich in der Praxis bewähren. Um dieser Frage systematisch auf den Grund zu gehen, führten wir zunächst eine Bestandsaufnahme unserer Trainings durch. Es entstand eine Liste aller in den Kursen vorkommenden Werkzeuge – eine sogenannte „Mittelinventur“ [IM].

Diese Liste haben wir mit einer Reihe weiterer Quellen abgeglichen, um eine umfassende Übersicht und inhaltliche Vollständigkeit zu gewährleisten. Dabei wurde die Liste zunehmend umfangreicher und übersichtlicher.

Mit der Table of PM Elements haben wir nun eine finale Struktur erreicht, die beabsichtigt, Orientierung zu geben. Diese Orientierung war uns wichtiger als das Einhalten der Vollständigkeit. Aus diesem Grund haben wir uns dazu entschieden, die Liste zu straffen und auf das Wesentliche zu reduzieren. Themen, wie skalierte agile Frameworks, wurden bewusst nicht in die Liste aufgenommen. Wir haben uns stattdessen auf die operativen Arbeitswerkzeuge für den Projektalltag konzentriert.

SST	WBS	GC	MTA	CTA	PAC	GA	SP	AI	EIM	DSM	MOM	PT	KO	BP	BC	TA	SM	CB	DM
RM	PMA	FP	PDM	EVA	MG	PCA	3W	TB	AE	52	WM	QG	5W	SR	DCN	PP	OB	PRO	
			EA	STP	STR	15Q	IM	EP	CP	MB	KU	FB	ST	CC	CJ	RCN	BS	BW	6TH
				STD	LL	RA	ID	SU	IN	PA	FI	LC	DV	DB	SRE	SSC	DP	LSP	SKN
PC	PRD	FS	UC	RFC	AP	CBA	CM	FC	MC	FR	PCN	EM	SB	BL	US	MM	MO	SC	PE
							RIR	CL	FM	ABC	PCH	AU	RIM	DOD	CD	BBP			
							MT	PM	RE	TC	SCR	KA	AOH	STM	CF	SMA	GD	VU	SW
							AM	MVP	REV	RET	DT	OKR	LS	EF	KM	IT	HQ	4S	GY
							STA	DC							NC	CMM			

Bild 1.2 Das Methodensystem der Table of PM Elements

Eine erste inhaltliche Dimension ist durch die räumliche Anordnung gegeben. In Zeilen bzw. Blöcken werden Bereiche wie Planung und Steuerung, Team und Umwelt, Anforderungen, Qualität und Risiko, Projektmanagement-Konzepte, Libraries und Frameworks sowie Modelle angeordnet.

In den bisherigen Darstellungen in diesem Buch wurde lediglich eine vereinfachte Form des Methodensystems präsentiert. Auf den einzelnen Kacheln ist dort lediglich die (englische) Abkürzung des jeweiligen Elements vermerkt. In der ausführlichen Variante haben wir auf den einzelnen Kacheln aber eine Vielzahl von Attributen ergänzt, die Aufschluss über den potenziellen Einsatzbereich des Werkzeugs geben.

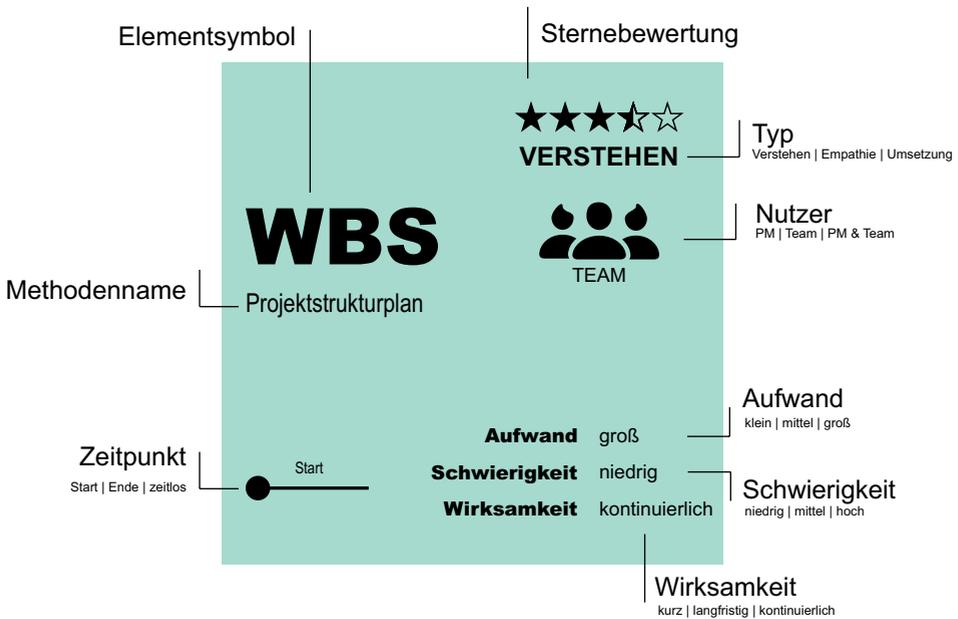


Bild 1.5 Legende für die Kacheln der Table of PM Elements

Unterhalb des Elementensymbols befindet sich der Methodenname. Darunter findet sich ein Indikator zum möglichen Einsatzzeitpunkt, das heißt, ob eine Methode tendenziell eher zu Beginn, während oder am Ende eines Projektes eingesetzt wird.

Die Sternebewertung in der rechten oberen Ecke gibt unsere subjektive Einschätzung wieder. Wir haben uns bewusst zu einer Prise Subjektivität entschieden, um eine Orientierung für die Nutzer:innen zu schaffen.

Der Typ einer Methode zeigt, ob diese dem Verständnis, der Empathie oder der Umsetzung dient.

Das stilisierte Männchen gibt Aufschluss darüber, ob die Methode typischerweise von einer Person oder vom gesamten Team genutzt wird. Es gibt aber auch Werkzeuge, die sich in beiden Szenarien einsetzen lassen.

Abschließend werden Hinweise zu Aufwand, Schwierigkeit und Wirksamkeit der jeweiligen Methode gegeben.

Die vorliegende Table of PM Elements enthält eine Reihe von Bewertungen, die möglicherweise überraschend erscheinen. Es bestehen gewisse Interpretationsspielräume,

jedoch haben wir uns bewusst für klare Einordnungen entschieden, um Orientierung zu bieten.

Einige Werkzeuge sind exemplarisch zu verstehen: etwa die Kachel für Retrospektiven. Zwei ausgewählte Beispiele – die Segelboot-Retrospektive [SRE] und Gut-Schlecht-Behalten-Retrospektive [SSC] – sind ebenfalls als eigenständige Kacheln im Methodensystem aufgenommen. Mit LEGO Serious Play [LSP] hat sich auch eine geschützte Trademark eingeschlichen, die Methode an sich ist aber wiederum frei nutzbar. Die Kachel steht exemplarisch für weitere Varianten von Gamification und Serious Play.

Auch theoretische Konzepte wie die Theory of Constraints [TC] sind vertreten. Dies umfasst nicht nur die engeren Konzepte von Eliyahu Goldratt, sondern auch das allgemeine Prinzip der Engpass-Orientierung bis hin zum kritischen Pfad. Hätten wir jedem dieser Themen eine eigene Kachel spendiert, wäre das Schema wieder unübersichtlich und unhandlich geworden.

Das resultierende Methodensystem ist das Resultat eines iterativen Entwicklungsprozesses, in dessen Verlauf zahlreiche Vorschläge und Prototypen [PRO] evaluiert wurden, bis die aktuelle Version entstand.

Aufbau des Buches

Dieses Buch ist vor allem als Nachschlagewerk gedacht. Nach dieser Einführung folgen detaillierte Beschreibungen der Elemente, gegliedert in folgende Bereiche:

- Planung & Steuerung
- Team & Umwelt
- Anforderungen
- Qualität & Risiko
- Projektmanagement-Konzepte
- Libraries & Frameworks
- Modelle

Die Elemente sind alphabetisch nach ihren Kürzeln sortiert. Jede Beschreibung folgt einem einheitlichen Schema:

1. Kurzer Überblick: Was ist das Werkzeug, und wofür wird es eingesetzt?
2. Schritt-für-Schritt-Anleitung: Wie wenden Sie es an?
3. Bewertung: Vor- und Nachteile auf einen Blick.
4. Tipps & Tricks: Praktische Hinweise zur optimalen Nutzung.
5. Verwandte Methoden: Ähnliche, alternative oder unterstützende Ansätze, inklusive Verweise zwischen agilen und traditionellen Werkzeugen.

Im Anhang finden Sie zusätzlich Tabellen und Indizes, die die Nutzung als Nachschlagewerk erleichtern.

Wir haben bewusst auf umfangreiche Quellenangaben verzichtet, da viele der vorgestellten Werkzeuge und Methoden längst Allgemeingut sind. Einige stammen allerdings direkt aus unserer Feder, wie zum Beispiel der Role Model Canvas [RCN], Wetten statt planen [BBP] oder der openPM Canvas, der als Beispiel für einen Projekt-Canvas [PCN] im Methodensystem enthalten ist.

In diesem Buch nutzen wir aus Formatgründen eine vereinfachte Darstellung des Methodensystems. Wenn Sie tiefer eintauchen möchten, finden Sie die vollständige Variante als Poster mit detaillierten Kacheln auf unserer Homepage: <https://www.table-of-elements.io>. Zudem gibt es eine vollwertige App mit allen Methodenbeschreibungen und eine entstehende Videobibliothek zu den einzelnen Werkzeugen bei LinkedIn Learning.

Ein Blick über den Tellerrand

Die Table of PM Elements basiert auf einer Rückbesinnung auf die elementaren Bausteine des Themas, in diesem Falle auf das Projektmanagement. Im Periodensystem der Chemie sind das die Elemente – hier sind es die Methoden und Werkzeuge, die auf den Kacheln dargestellt werden. Das Prinzip ist universell und übertragbar: Egal, ob es um Projektmanagement, Geschäftsmodelle oder andere Themen geht. Alles, was Sie bereits an Werkzeugen, Prozessen oder Konzepten „in der Tasche haben“, kann Teil Ihres persönlichen Systems werden. Die Table of PM Elements ist somit nicht nur ein Nachschlagewerk, sondern auch ein flexibles System, das sich an Ihre Bedürfnisse anpassen lässt. Unsere Table ist nicht nur ein Hilfsmittel für individuelles Lernen, sondern auch ein wertvoller Ansatz für Personalentwicklung, Organisationsentwicklung oder sogar Strategieprozesse. Dabei ist oft der Entwicklungsprozess selbst mindestens genauso wertvoll wie das Ergebnis. Wir laden Sie herzlich ein, das Methodensystem der Table of PM Elements zu entdecken und für sich und Ihre Projekte zu nutzen. Viel Spaß und Erfolg – und sollten Sie neugierig auf weitere Angebote werden, begleiten wir Sie gerne auf Ihrer Reise. Außerdem freuen wir uns über Ihr Feedback oder Ihre Rezension.

Ihre Guides

Bernhard Schloß & Christian Botta

2.1 52 – 52-17-Methode



Die 52-17-Methode ist eine Technik zur Produktivitätssteigerung, bei der auf 52 Minuten konzentrierter Arbeit 17 Minuten Pause folgen. Diese Struktur hilft dabei, fokussiert zu bleiben und gleichzeitig regelmäßig Pausen zur Erholung einzulegen.

Beschreibung

1. **Planung:** Bestimmen Sie die Aufgaben, die während der 52-minütigen Arbeitsphasen erledigt werden sollen. Stellen Sie sicher, dass alle notwendigen Materialien und Informationen zur Verfügung stehen.
2. **Konzentrationsphase:** Arbeiten Sie 52 Minuten lang konzentriert an den ausgewählten Aufgaben. Vermeiden Sie Ablenkungen, und bleiben Sie fokussiert.
3. **Pausenphase:** Machen Sie 17 Minuten Pause. Nutzen Sie diese Zeit zur Erholung, bewegen Sie sich oder machen Sie etwas, das Ihnen hilft abzuschalten.
4. **Wiederholung:** Wiederholen Sie den Zyklus aus 52 Minuten Arbeit und 17 Minuten Pause den ganzen Tag über.
5. **Anpassung:** Überwachen Sie Ihre Produktivität, und passen Sie die Dauer der Arbeits- und Pausenphasen an Ihre individuellen Bedürfnisse an.

Bewertung

Kann in jeder Projektphase individuell zur Steigerung der eigenen Produktivität eingesetzt werden.

Es hilft, sich zu fokussieren, und bietet gleichzeitig Raum für Entspannung.

Aufwand: klein

Erfordert nur eine minimale Planung und kann leicht in den Arbeitsalltag integriert werden.

Schwierigkeit: niedrig

Die Methode ist leicht zu verstehen und anzuwenden. Erfordert jedoch bei konsequenter Anwendung über einen längeren Zeitraum ein hohes Maß an Selbstdisziplin.

Wirksamkeit: kurz

Hilft, die Konzentration zu verbessern und regelmäßige Erholungspausen einzulegen.

Tipps & Tricks

- Achten Sie darauf, dass Sie in den Pausen vollständig abschalten und sich erholen.
- Verwenden Sie einen Timer, um die Phasen genau einzuhalten.

Verwandte Methoden

Zu den Produktivitätstechniken in der Table of PM Elements gehören unter anderem das Task Board [TA], die Pomodoro-Technik [PT], die Offene-Punkte-Liste [AI] und „Wer macht was bis wann?“ [3W].

2.2 3W – Wer macht was bis wann?

3W
Wer macht was bis wann

★★★★☆
UMSETZUNG

TEAM

Aufwand	klein
Schwierigkeit	niedrig
Wirksamkeit	kontinuierlich

zeitlos

Die 3W-Methode hilft, die Aufgaben in Projekten klar zu verteilen, indem festgelegt wird, wer was bis wann macht. Dies fördert Transparenz und Verantwortlichkeit im Team.

Beschreibung

1. **Aufgaben identifizieren:** Erstellen Sie eine Liste der anstehenden Aufgaben, und definieren Sie die Anforderungen für jede Aufgabe.
2. **Verantwortlichkeiten zuweisen:** Bestimmen Sie eine Person oder ein Team, das für die Erledigung jeder Aufgabe verantwortlich ist.
3. **Fristen setzen:** Legen Sie eine klare Frist für jede Aufgabe fest.
4. **Dokumentieren:** Halten Sie schriftlich fest, wer was bis wann macht, am besten in einem zentralen Dokument oder Tool, das allen Teammitgliedern zugänglich ist.
5. **Überwachen und anpassen:** Verfolgen Sie regelmäßig den Fortschritt der Aufgaben, passen Sie bei Bedarf Zuständigkeiten oder Fristen an, und löschen Sie veraltete Einträge.

WER	MACHT WAS	BIS WANN
Paul	Grobkonzept erstellen	15.07.
Anna	Stakeholderregister erstellen	31.07.

Bild 2.1 Beispiel der 3W-Methode

Bewertung

Die Methode „Wer macht was bis wann“ sollte in erster Linie für Teamaufgaben, z. B. in Projekten, verwendet werden.

Sie eignet sich besonders für das laufende Aufgabenmanagement und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten.

Aufwand: klein

„Wer macht was bis wann“ ist einfach umzusetzen und erfordert nur minimale Ressourcen.

Schwierigkeit: niedrig

Die Methode ist leicht zu verstehen und anzuwenden. Da die Methode klare Anweisungen und Verantwortlichkeiten bietet, wird sie meist gut akzeptiert.

Wirksamkeit: kontinuierlich

3W sollte kontinuierlich angewendet werden. Achten Sie darauf, dass die Liste überschaubar bleibt, und bereinigen Sie sie regelmäßig. Ansonsten kann es zu endlosen Diskussionen über die immer gleichen Themen kommen.

Tipps & Tricks

- Stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder über ihre Aufgaben und Termine informiert sind.
- Nutzen Sie regelmäßige Check-ins oder Meetings, um Fortschritte zu besprechen und Hindernisse frühzeitig zu erkennen.
- Denken Sie auch daran, die Liste regelmäßig auf veraltete Einträge zu überprüfen.
- Halten Sie die Aufgaben bewusst klein, damit sie auch erledigt werden können und nicht als Dauerbrenner auf der Liste stehen bleiben.

Verwandte Methoden

Eine sehr ähnliche Methode ist die Liste offener Punkte [AI]. Aber auch Backlogs [BL] und Task Boards [TA] helfen, Aufgaben zu strukturieren und Verantwortlichkeiten zu definieren.

Wenn Sie eine visuelle Art der Aufgabenverfolgung kennenlernen möchten, ist die Methode „Aus Rot mach Grün“ [MG] zu empfehlen.

2.3 5W – 5 Warums

★★★★☆
VERSTEHEN

5W
5 Warums

PM

Aufwand klein
Schwierigkeit niedrig
Wirksamkeit kurz

zeitlos

Die „5 Warums“-Methode ist eine Technik der Ursachenermittlung, bei der fünfmal die Frage „Warum?“ gestellt wird, um die zugrunde liegenden Ursachen eines Problems oder einer Situation zu identifizieren und nicht nur die Symptome zu behandeln.

Beschreibung

1. **Problem identifizieren:** Definieren Sie das spezifische Problem, das analysiert werden soll. Schreiben Sie es klar und präzise auf.
2. **Erstes „Warum?“:** Fragen Sie, warum das Problem aufgetreten ist, und notieren Sie die Antwort.
3. **Weitere „Warum?“-Fragen:** Stellen Sie erneut die Frage „Warum?“, basierend auf der vorherigen Antwort. Wiederholen Sie diesen Schritt vier weitere Male, bis Sie fünf Antworten haben. Ziel ist es, die Ursache hinter der Ursache zu finden.
4. **Überprüfung:** Prüfen Sie, ob die Kette der Antworten logisch und vollständig ist. Stellen Sie sicher, dass jede Antwort eine fundierte und plausible Ursache darstellt.
5. **Lösung entwickeln:** Entwickeln Sie auf Grundlage der identifizierten Wurzelursache(n) Lösungen, die das Problem nachhaltig beseitigen.

Bewertung

Kann vor allem allein zur Reflexion komplexer Probleme eingesetzt werden.

Im Projektverlauf erweist sich die Methode insbesondere zur schnellen und effektiven Ursachenanalyse bei auftretenden Problemen als hilfreich.

Aufwand: klein

Die Methode erfordert keine großen Ressourcen und kann schnell durchgeführt werden.

Schwierigkeit: niedrig

Die Methode an sich ist einfach und leicht verständlich. Allerdings kann es bei der Anwendung im Team zu Akzeptanzproblemen kommen – frei nach dem Motto: „Das ist doch Kinderkram.“

Wirksamkeit: kurz

Sehr effektiv, um Ursachen zu identifizieren und wiederkehrende Probleme zu vermeiden. Allerdings immer nur eine Momentaufnahme.

Tipps & Tricks

- Seien Sie geduldig, und gehen Sie in die Tiefe, um die wahren Ursachen zu finden.
- Dokumentieren Sie den Prozess und die Ergebnisse, um das Problem nachvollziehbar zu machen.

Verwandte Methoden

Die „5 Warums“ profitieren von unterstützenden Methoden, die Kontext, Struktur oder Perspektiven liefern: Die Umfeldanalyse [EA] liefert den größeren Rahmen für die Fragen, Case Clinics bzw. kollegiale Beratung [CC] fördern kollektive Reflexion, und FMEA

[FM] identifiziert präzise Schwachstellen. Ishikawa [ID] und Multiple Cause Diagram [MC] strukturieren mögliche Ursachen vorab, während die 6 Thinking Hats [6TH] vielfältige Denkstile einbringen, um die „Warum“-Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten.

2.4 AE – Alternative Evaluation oder Alternativenbewertung



Die Alternativenbewertung ist ein strukturiertes Verfahren zur Bewertung und Auswahl der besten Option aus mehreren Alternativen. Diese Methode hilft, fundierte Entscheidungen zu treffen, indem sie verschiedene Kriterien und Gewichtungen berücksichtigt.

Beschreibung

1. **Identifizierung von Alternativen:** Erfassen Sie alle möglichen Alternativen, die zur Lösung eines Problems oder zur Erreichung eines Ziels in Betracht gezogen werden.
2. **Festlegung von Bewertungskriterien:** Definieren Sie die Kriterien, anhand derer die Alternativen bewertet werden sollen. Beispiele sind Kosten, Zeitaufwand, Risiken und Nutzen.
3. **Gewichtung der Kriterien:** Weisen Sie jedem Kriterium eine Gewichtung zu, die dessen relative Bedeutung widerspiegelt.
4. **Bewertung der Alternativen:** Bewerten Sie jede Alternative anhand der festgelegten Kriterien, und vergeben Sie Punktwerte.

5. **Berechnung der Gesamtnoten:** Multiplizieren Sie die Bewertungen der Alternativen mit den Gewichtungen der Kriterien, und summieren Sie die Ergebnisse, um eine Gesamtnote für jede Alternative zu erhalten.
6. **Auswahl der besten Alternative:** Wählen Sie die Alternative mit der höchsten Gesamtnote aus.

Bewertungskriterien	Faktor	Option 1		Option 2	
		Bewertung	Bewertung (gewichtet)	Bewertung	Bewertung (gewichtet)
Kriterium 1	9	8	72	6	54
Kriterium 2	2	10	20	12	24
Kriterium 3	6	5	30	4	24
Kriterium 4	7	2	14	1	7
Summe			72		54
Alternativauswahl			#1		#2

Bild 2.2 Beispiel der Alternativenbewertung

Bewertung

Kann individuell oder im Team eingesetzt werden, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Besonders hilfreich bei der Auswahl von Lösungsansätzen oder Projektstrategien.

Aufwand: mittel

Erfordert Zeit für die Definition von Kriterien, Gewichtungen und die Bewertung von Alternativen.

Schwierigkeit: mittel

Erfordert analytisches Denken und strukturiertes Vorgehen. Die Bewertung von Alternativen ist oft subjektiv und kann durch persönliche Präferenzen, Erfahrungen und Vorurteile beeinflusst werden. Auch kognitive Verzerrungen, z. B. bestimmte Informationen stärker zu gewichten oder voreilige Schlüsse zu ziehen, können zu Fehleinschätzungen führen. Verschiedene Kriterien können sich gegenseitig beeinflussen, was die Bewertung zusätzlich erschwert.

Wirksamkeit: langfristig

Hilft bei der Auswahl der besten Option auf der Grundlage fundierter Analysen und Gewichtungen.

Tipps & Tricks

- Verwenden Sie Tabellenkalkulationsprogramme oder spezielle Software, um den Bewertungsprozess zu erleichtern und die Ergebnisse zu visualisieren.
- Binden Sie relevante Stakeholder in den Bewertungsprozess ein, um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen.

Verwandte Methoden

Zur Bewertung einer Alternative können eine Machbarkeitsstudie [FS] sowie die Function-Point-Methode [FP] herangezogen werden. Zur Abwägung möglicher Folgen einer Entscheidung dient die Entscheidungsfolgenmatrix [DSM]. Als „Abstimmungsmechanismen“ zur Auswahl von Alternativen können Dot Voting [DV] oder Wetten statt Planen [BBP] eingesetzt werden.

2.5 AI – Action Items oder Offene-Punkte-Liste



Die Offene-Punkte-Liste (Action Item List) ist ein einfaches Werkzeug, um Aufgaben und offene Punkte in einem Projekt zu verwalten und zu verfolgen. Sie hilft, Verantwortlichkeiten zu klären und den Fortschritt zu überwachen.

Beschreibung

- 1. Erstellung der Liste:** Legen Sie eine Liste aller offenen Punkte und Aufgaben an, die im Projekt zu erledigen sind.
- 2. Beschreibung der Punkte:** Beschreiben Sie jeden Punkt klar und präzise, um Missverständnisse zu vermeiden.

3. Zuweisung von Verantwortlichkeiten: Weisen Sie jedem Punkt eine verantwortliche Person zu, die für die Erledigung verantwortlich ist.

4. Setzen von Fristen: Legen Sie für jeden Punkt eine Frist fest, bis wann er erledigt sein muss.

5. Verfolgung und Aktualisierung: Überwachen Sie regelmäßig den Fortschritt der offenen Punkte, und aktualisieren Sie die Liste entsprechend.

6. Abschluss: Markieren Sie erledigte Punkte als abgeschlossen, und dokumentieren Sie gegebenenfalls die Ergebnisse.

Bewertung

Kann individuell oder im Team verwendet werden, um Aufgaben zu verwalten und Fortschritte zu überwachen.

Aufwand: klein

Erfordert wenig Aufwand bei der Erstellung und Pflege der Liste.

Schwierigkeit: niedrig

Die Methode ist leicht zu verstehen und anzuwenden. Durch die einfache Struktur ist sie leicht akzeptabel und umsetzbar. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Liste nicht unkontrolliert wächst. Löschen Sie daher alte, nicht mehr relevante Einträge.

Wirksamkeit: kontinuierlich

Hilft, Verantwortlichkeiten zu klären und Fortschritte zu überwachen. Um ihre volle Wirksamkeit zu entfalten, sollte sie kontinuierlich genutzt, gepflegt und bereinigt werden.

Tipps & Tricks

- Pflegen Sie die Liste kontinuierlich, und aktualisieren Sie den Status der Einträge.
- Verwenden Sie eine klare Struktur (z. B. Nummer, Status, Datum, Priorität, Kategorie, Beschreibung, Verantwortlicher und Frist).
- Drehen Sie die Liste um, sodass die neuesten Einträge am Anfang stehen und nicht die immer gleichen alten Themen diskutiert werden.
- Verwenden Sie geeignete Software, Tabellenkalkulations- oder Projektmanagement-Tools für eine effiziente Verwaltung.
- Die Offene-Punkte-Liste ist der Methode [3W] sehr ähnlich.
- Eine Offene-Punkte-Liste kann auch Bestandteil eines Abnahmeprotokolls [AP] sein, um bei einem formellen Projektabschluss noch offene Aufgaben zu dokumentieren.

Verwandte Methoden

Offene Punkte können auch als „Wer macht was bis wann?“ [3W], als Task Board [TA] oder Backlog [BL] umgesetzt werden. Das Konzept „Aus Rot mach Grün“ [MG] fokussiert sich insbesondere auf die Bearbeitung der offenen Punkte.

2.6 BC – Burn-down Chart und Burn-up Chart



Burn-down- und Burn-up Charts sind visuelle Werkzeuge zur Verfolgung des Projektfortschritts im agilen Projektmanagement. Das Burn-down Chart zeigt die verbleibende Arbeit über die Zeit, während das Burn-up Chart die erledigte Arbeit und den gesamten Umfang darstellt. Beide helfen, den Fortschritt zu überwachen und Engpässe zu identifizieren.

Beschreibung

1. **Daten sammeln:** Sammeln Sie die erforderlichen Daten, wie die geschätzte verbleibende Arbeit (Burn-down) oder die geleistete Arbeit und den Gesamtumfang (Burn-up).
2. **Chart erstellen:** Erstellen Sie das Burn-down oder Burn-up Chart mit geeigneten Tools wie Excel, Jira, speziellen Projektmanagement-Softwarelösungen oder von Hand auf einem Blatt Papier.
3. **Tägliche oder regelmäßige Aktualisierung:** Aktualisieren Sie das Diagramm regelmäßig, um den aktuellen Stand des Projekts widerzuspiegeln.
4. **Analyse:** Analysieren Sie das Chart, um Trends zu erkennen, den Fortschritt zu überwachen und Engpässe oder Verzögerungen zu identifizieren.
5. **Anpassungen:** Nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen im Projektplan oder in den Arbeitsprozessen vor, um auf erkannte Probleme zu reagieren.

Burn-down-Chart

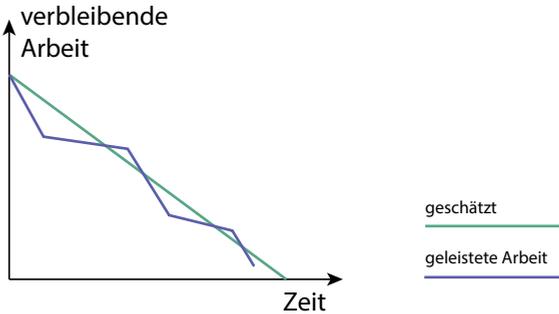


Bild 2.3
Burn-down Chart

Burn-up-Chart

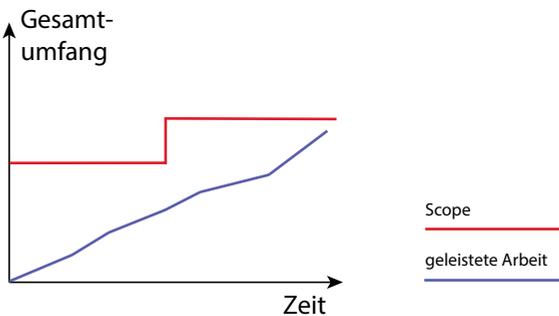


Bild 2.4
Burn-up Chart

Bewertung

Burn-down und Burn-up Charts helfen den Teams, den Fortschritt ihrer Arbeit während der gesamten Projektlaufzeit zu visualisieren und daraus Schlüsse abzuleiten.

Aufwand: klein

Erfordert regelmäßige Datensammlung und -aktualisierung. Darüber hinaus ist es notwendig, zu Beginn eine Schätzung des Aufwands oder der Komplexität der zu erledigenden Aufgaben vorzunehmen, um das Diagramm erstellen zu können.

Schwierigkeit: niedrig

Die Methode ist einfach zu verstehen und anzuwenden. Wichtig ist, dass es einen Verantwortlichen für die Pflege des Tools gibt, der das Tool möglichst täglich aktualisiert.

Wirksamkeit: kontinuierlich

Hilft, den Fortschritt klar zu visualisieren und rechtzeitig auf Probleme zu reagieren. Sollte jedoch nicht einmalig, sondern kontinuierlich eingesetzt werden.

Tipps & Tricks

- Verwenden Sie die Charts als Diskussionsgrundlage für Daily Stand-ups und Sprint-Retrospektiven.
- Achten Sie darauf, dass die Daten aktuell sind.
- Machen Sie die Diagramme für das gesamte Team sichtbar; z. B. auf einem großen Monitor oder einer Tafel im Teambereich.
- Verwenden Sie Burn-down und Burn-up Charts zusammen, um ein vollständigeres Bild des Projektfortschritts zu erhalten.
- Berücksichtigen Sie Teamkapazitäten (z. B. Urlaub, Krankheit) bei der Interpretation und Erstellung der Diagramme.

Verwandte Methoden

Während Burn-down- und Burn-up-Diagramme typischerweise in agilen Methoden wie SCRUM [SCR] verwendet werden, werden im traditionellen Projektmanagement Trendanalysen wie Meilenstein-Trend-Analyse [MTA] und Kosten-Trend-Analyse [CTA], aber auch Earned-Value-Methoden [EVA] zur Fortschrittsüberwachung eingesetzt.

Selbstverständlich können Sie jede dieser Methoden auch für Ihr Projekt-Reporting und den Statusbericht [SR] verwenden.

2.7 BP – Big Picture



Das Big Picture ist eine Visualisierungsmethode, die dazu dient, komplexe Zusammenhänge darzustellen. Es spiegelt das Gesamtbild eines Projekts oder einer Organisation wider. Das Big Picture dient dazu, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und strategische Diskussionen zu fördern.

Beschreibung

1. **Zielsetzung:** Definieren Sie das Ziel der Big-Picture-Darstellung, z. B. Verständnis der Projektzusammenhänge oder strategische Planung.
2. **Sammlung von Informationen:** Sammeln Sie alle relevanten Informationen und Daten, die in der Visualisierung dargestellt werden sollen.
3. **Erstellung der Visualisierung:** Entwickeln Sie auf Basis der gesammelten Informationen die Big-Picture-Darstellung in einem übersichtlichen und verständlichen Format. Nutzen Sie visuelle Elemente wie Diagramme, Symbole und Farben, um die Informationen klar zu kommunizieren. Vielleicht helfen Ihnen visuelle Metaphern, wie eine Wegstrecke, eine Reise oder ein Berg.

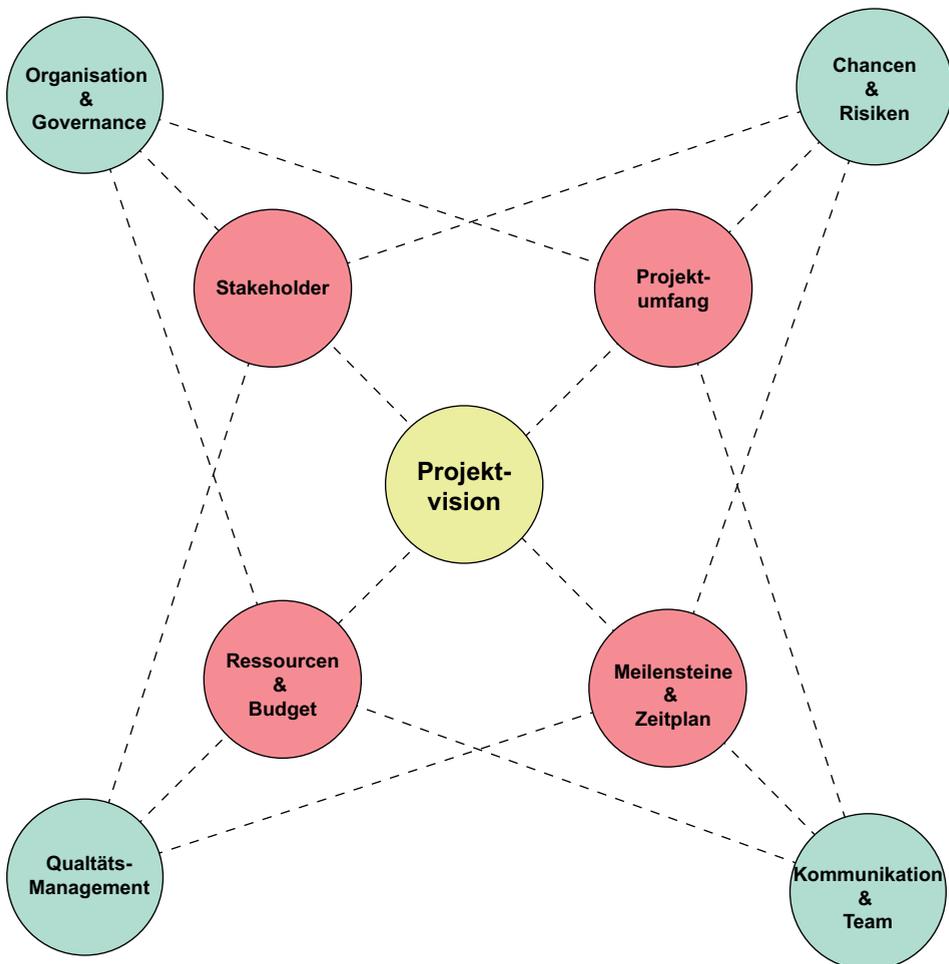


Bild 2.5 Big Picture am Beispiel einer Projektvision