

# Projektmanagement: Werkzeuge und Methoden (*Tools and Techniques*)

Eine Übersicht  
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter  
Stand: 07/2018

Als Webseite zu finden unter:  
[https://www.peterjohann-consulting.de/  
werkzeuge-und-methoden-in-projekten/](https://www.peterjohann-consulting.de/werkzeuge-und-methoden-in-projekten/)

Sie finden diese und weitere  
Präsentationen unter (→ Klick):  
[https://www.peterjohann-  
consulting.de/praesentationen/](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 0.20 vom 06.07.2018  
116 Seiten



In allen Projekten kommen unterschiedlichste Werkzeuge und Methoden zum Einsatz. Die Benutzung von Werkzeugen und Methoden erfolgt häufig unsystematisch und bleibt den Projektmanagern und Projektmitarbeitern ohne vorherige Klärung der Rahmenbedingungen überlassen.

Diese Ausarbeitung beschreibt die Verwendung von Werkzeugen und Methoden (*Tools and Techniques*) im Projektmanagement und liefert einen generellen Klassifikationsrahmen für Werkzeuge und Methoden.

**Achtung:**

Dies ist **keine** Sammlung von Werkzeugen und Methoden mit ausführlichen Beschreibungen für das Projektmanagement, denn dies würde den Rahmen einer (einfachen) Präsentation sprengen. Hierzu können aber weitere Ressourcen herangezogen werden, die in dieser Ausarbeitung benannt werden.

**Bitte beachten Sie:**

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt aber die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**. Diese ist direkt von der Website ([https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf)) herunterladbar.



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen, wie Werkzeuge und Methoden (*Tools and Techniques*) in Projekten eingesetzt werden
- Sie kennen den Aufbau von Methodenverzeichnissen und Methodenbeschreibungen
- Sie können die wichtigsten Werkzeuge und Methoden einsetzen
- Sie wissen, wo die Grenzen des Einsatzes von Werkzeugen und Methoden im Projektmanagement liegen

**Zielgruppe:** Projektmanager und Projektmitarbeiter

**Voraussetzungen:** Grundlagen und Strukturierung des PMs  
nach PMI und GPM sind bekannt

**Schwierigkeitsgrad:** Mittel



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

**Kapitel 1** liefert die theoretischen Grundlagen: Es werden neben den Definitionen für Werkzeuge und Methoden auch Klassifikationen präsentiert.

Im **Kapitel 2** werden Methodenverzeichnisse beschrieben. Diese stellen in der Regel das zentrale Gerüst für die Auswahl und Verwendung von Werkzeugen und Methoden in Projekten dar.

Das **Kapitel 3** erläutert Methodenbeschreibungen für Werkzeuge und Methoden. Erst hiermit werden Methoden für die Projektmitarbeiter verwendbar.

Das abschließende **Kapitel 4** beschreibt einige praktische Aspekte des Einsatzes von Werkzeugen und Methoden und zeigt, was beim Aufbau einer Methodensammlung beachtet werden sollte.

Einige Methodenlisten und Methodensteckbriefe werden im **Anhang A** präsentiert.

Im **Anhang B** sind die Literaturliste und die Liste mit Weblinks zu Werkzeugen und Methoden zu finden.



- |    |  |         |
|----|--|---------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen                | 6–25    |
| 2. | Das Methodenverzeichnis                  | 26–54   |
| 3. | Die Methodenbeschreibung                 | 55–67   |
| 4. | Methodeneinsatz in der Praxis            | 68–90   |
| A. | Methodenlisten und Methodensteckbriefe   | 91–104  |
| B. | Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt | 105–116 |



## Kapitel 1

Seite  
6–25

- Einleitung
- Definitionen
- Schreib- und Sprechweisen
- Zum Begriff „Methodologie“
- Betroffene Bereiche – wo Werkzeuge und Methoden eine Rolle spielen
- Prozessumsetzung mit Methoden
- Prozesse, Methoden, Dokumente, Checklisten und Vorlagen
- Die Klassifikation von Methoden (Grundsätzliches, Methodenliste und Methodenverzeichnis)
- Der Zusammenhang von Methodenverzeichnis und Methodenbeschreibung
- Größe und Umfang von Werkzeugen und Methoden
- Begriffsvielfalt – Was sind alles Werkzeuge und Methoden?
- Typische Methoden
- Übung 1: Erstellen einer Methodenliste
- Fragen zu den Grundlagen



Werkzeuge und Methoden bilden ein Grundgerüst für die Umsetzung von Projekten – der gezielte und systematische Einsatz von Werkzeugen und Methoden kann helfen, ein Projekt erfolgreich zu gestalten.

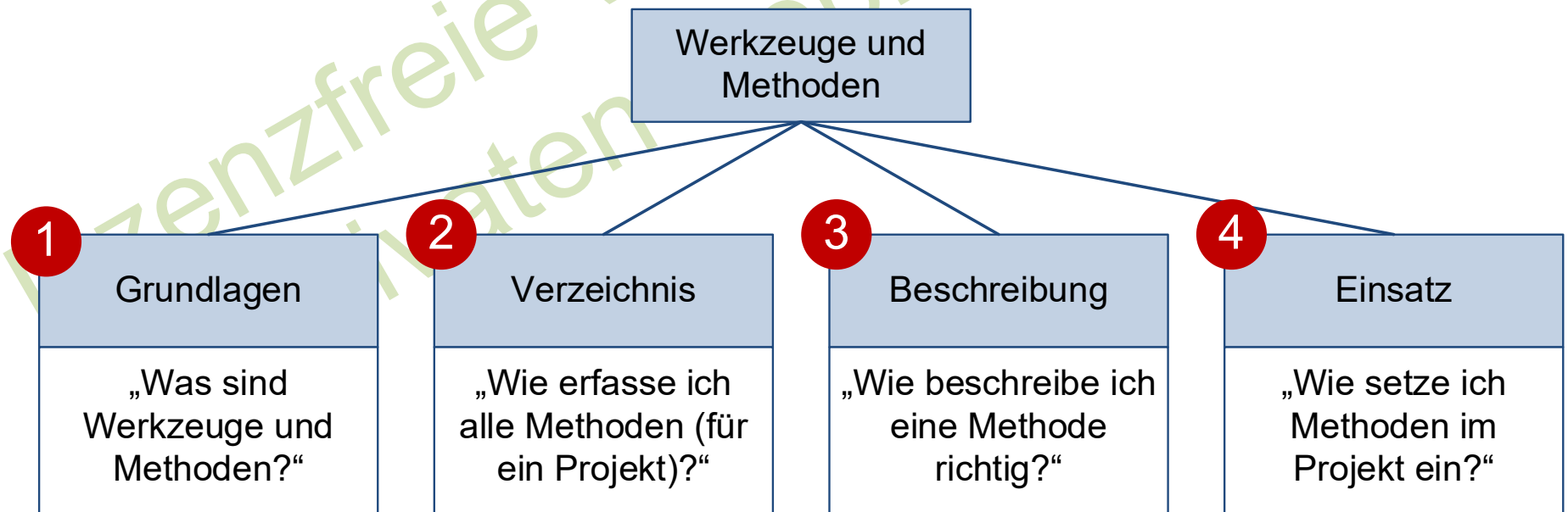
Jedoch wird unter Werkzeugen und Methoden alles Mögliche verstanden – eine eindeutige, übergreifend anerkannte Klassifikationen gibt es nicht. Daher wird in dieser Ausarbeitung erläutert, wie Werkzeuge und Methoden generell klassifiziert werden können – die beiden zentralen Ansätze sind hier das **Methodenverzeichnis** und die **Methodenbeschreibung**, die jeweils in einem eigenständigen Kapitel beschrieben werden.

Die Umsetzung der Theorie in die Projektpraxis fällt oftmals schwer, insbesondere da die „richtige Auswahl zum richtigen Zeitpunkt“ nur selten vorab bei den Beteiligten besprochen wird. Daher widmet sich hier ein eigenständiges Kapitel diesem Thema.



In dieser Ausarbeitung werden vier zentrale Fragestellungen behandelt:

- Was sind Werkzeuge und Methoden? Antwort gibt Kapitel 1
- Wie erfasse ich alle Methoden? Dies wird in Kapitel 2 beschrieben
- Wie beschreibe ich eine einzelne Methode richtig? Antwort in Kapitel 3
- Wie setze ich Methoden im Projekt ein? Erläuterungen dazu in Kapitel 4







In der Wikipedia steht zu dem Begriff „Projektmanagementmethode“ /#Wiki-Projektmanagementmethode/:

„Eine Projektmanagementmethode ist eine formalisierte und standardisierte Herangehensweise an Projekte, die insbesondere eine konkrete Ausgestaltung des Projektmanagements – im Ganzen oder bezogen auf Teilaspekte – vorschreibt.“

Bei der GPM /GPM-Methodenwürfel/ wird definiert:

„Unter Methoden verstehen wir pragmatisch standardisierte, strukturierte und wiederholbare Vorgehensweisen und Arbeitsabläufe, die Teammitarbeiter bei der Projektarbeit unterstützen und zu wirksamer Arbeit bei geringem Zeitaufwand führen.“



Das PMI /PBG17-d/ verwendet drei Begriffe zu Werkzeugen und Methoden und beschreibt diese so:

- „Werkzeug / Tool. Eine konkrete Materie, wie eine Vorlage oder ein Softwareprogramm, die bei der Ausführung eines Vorgangs verwendet wird, um ein Produkt oder Ergebnis herzustellen.“
- „Methode / Technique. Ein definiertes systematisches Verfahren, das von Personen angewandt wird, um einen Vorgang für die Herstellung eines Produkts oder Ergebnisses oder die Erbringung einer Dienstleistung auszuführen, wobei ein oder mehrere Werkzeuge verwendet werden können.“
- „Praxis / Practice. Eine bestimmte Art fachlichen Vorgehens, das zur Durchführung eines Prozesses beiträgt und ein(e) oder mehrere Methoden oder Werkzeuge verwendet.“



Hier wird folgende Definition zugrunde gelegt:

„Eine Methode ist eine standardisierte, schematische Vorgehensweise, die dazu dient, mit vorab bestimmbarem Aufwand im Projekt einen definierten Nutzen zu erzielen.“

Achtung:

Der Begriff „Methode“ umfasst hier eine Reihe weiterer Begriffe, siehe nächste Folie.

Lizenzfreie Version  
den privaten Gebrauch



In dieser Ausarbeitung werden folgende Schreibweisen verwendet:

- „Werkzeuge und Methoden“ (englisch: „*Tools and Techniques*“)
- „Methode“ (englisch: „*Tool*“)

In dieser Ausarbeitung wird bevorzugt der Begriff Methode benutzt, der dann auch die Werkzeuge umfasst.

Weitere Begriffe in Kontext von „Werkzeugen und Methoden“:

- Technik: Wird hier kaum verwendet (entspricht „Werkzeug und Methode“)
- Praktik: Wird hier kaum verwendet
- Methodik: Wird hier kaum verwendet, stattdessen eher Methodensammlung
- Methodologie: Wird hier nicht verwendet, siehe nächste Folie

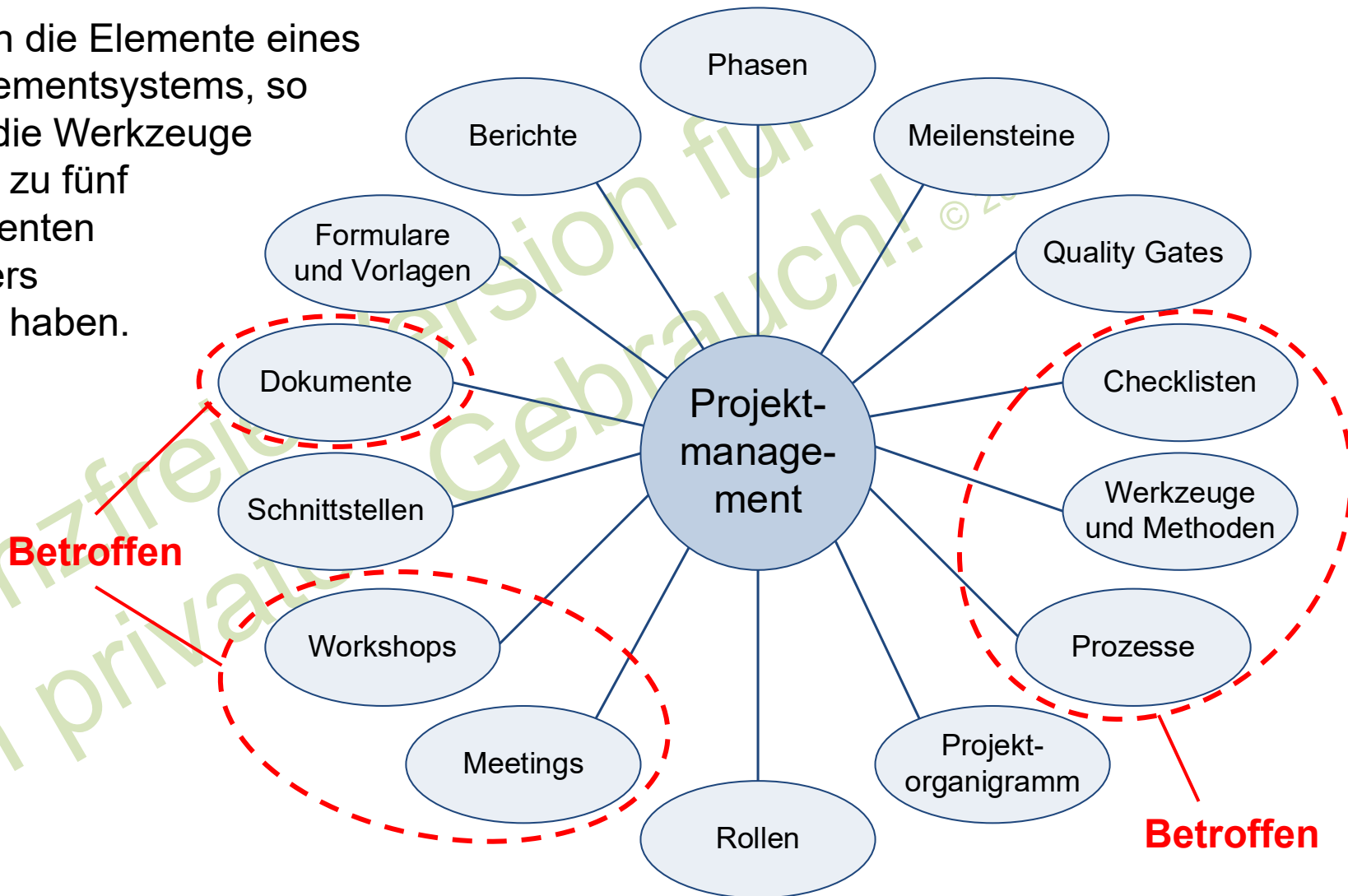


Der Begriff „Methodologie“, entlehnt aus dem englischen „Methodology“, kommt hier nicht zum Einsatz. Im deutschen Sprachraum ist er unüblich und kann unterschiedliche Bedeutungen haben:

- Beim PMI /PBG17-d/ wird statt Methodologie der Begriff Methodik verwendet und folgendermaßen beschrieben:  
„Methodik / Methodology. Ein System von Praktiken, Methoden, Verfahren und Regeln, die von den Personen angewendet werden, die in einem Fachgebiet arbeiten.“
- Drews schreibt /Drews10/ zur Methodologie: „Methodologien bündeln Methoden zu einem abgestimmten Methodenportfolio.“
- In der Wikipedia wird definiert /#Wiki-Methodologie/:  
„Die Methodologie (griechisch μεθοδολογία etwa „Lehre über die Vorgehensweise“) ist die Lehre von den wissenschaftlichen Methoden. (...) Die Methodologie ist demnach eine Metawissenschaft und somit eine Teildisziplin der Wissenschaftstheorie. Demgegenüber bezeichnet Methodik das Methodenwissen des Praktikers oder des Wissenschaftlers.“



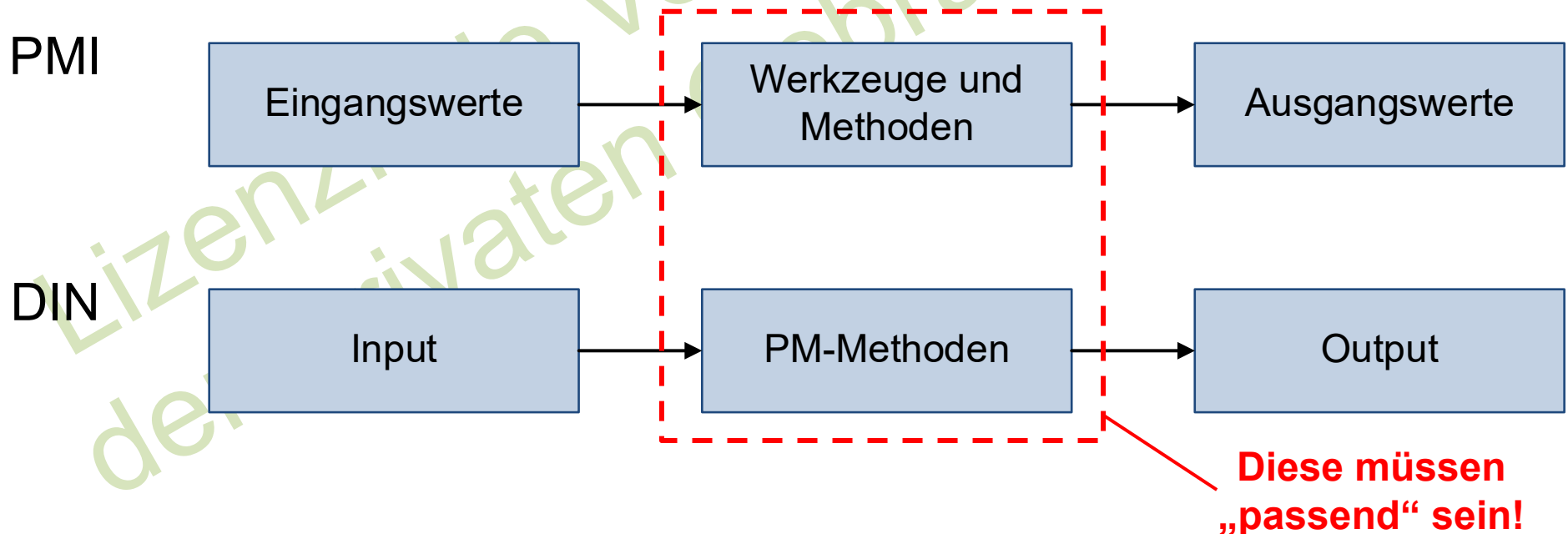
Betrachtet man die Elemente eines Projektmanagementsystems, so fällt auf, dass die Werkzeuge und Methoden zu fünf weiteren Elementen einen besonders starken Bezug haben.



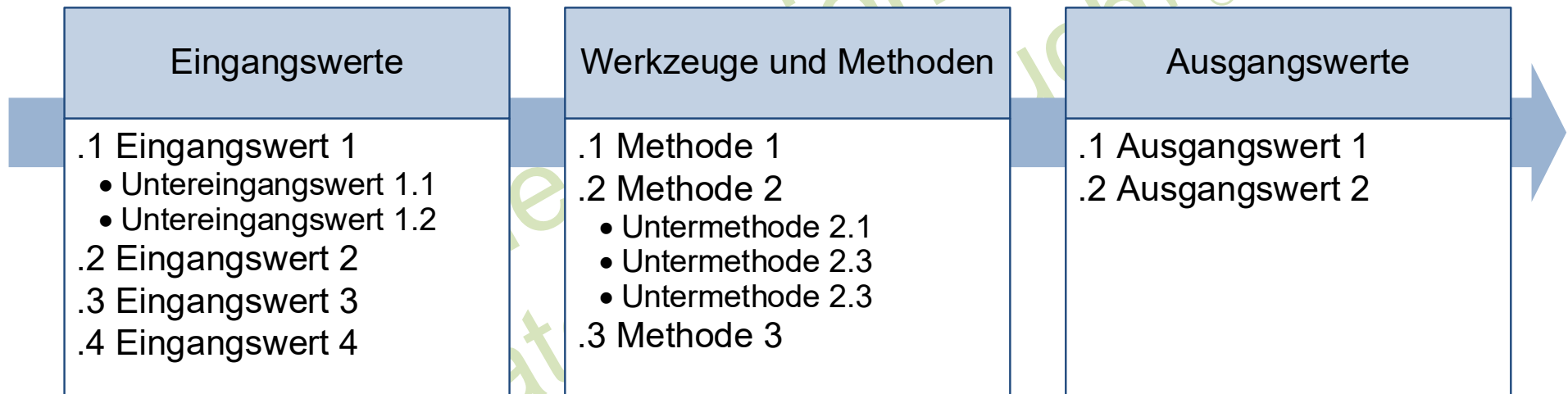


Generell transformieren Methoden einen Zustand in einen anderen Zustand. Dies erfolgt in der Regel (im Projektmanagement) über Prozesse, wobei diese häufig der Form Input – Tools&Techniques – Output (ITTO – zu Deutsch Eingangswerte – Werkzeuge und Methoden – Ausgangswerte) folgen.

Dieser Ansatz ist bei allen prozessbasierten Projektmanagementsystemen (wie beim PMI /PBG17-d/ oder in der DIN /DIN16/) zu finden.



In der Ausgestaltung werden die Prozesse dann (wie hier dargestellt nach PMI /PBG17-d/) über mehrere Eingangswerte, Werkzeuge und Methoden sowie Ausgangswerte beschrieben.

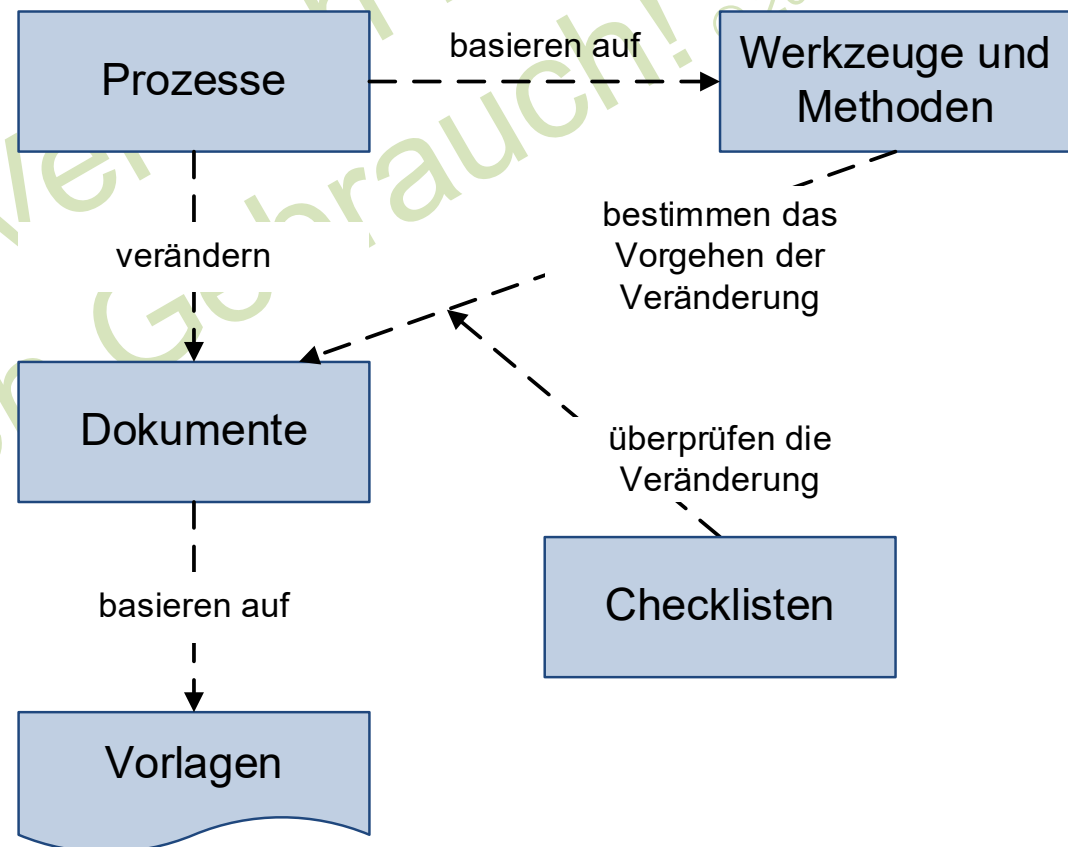


Betrachtet man alle Prozesse innerhalb eines Projektmanagementsystems, so erhält man eine Liste aller (verwendbaren) Methoden – die **Methodenliste**.



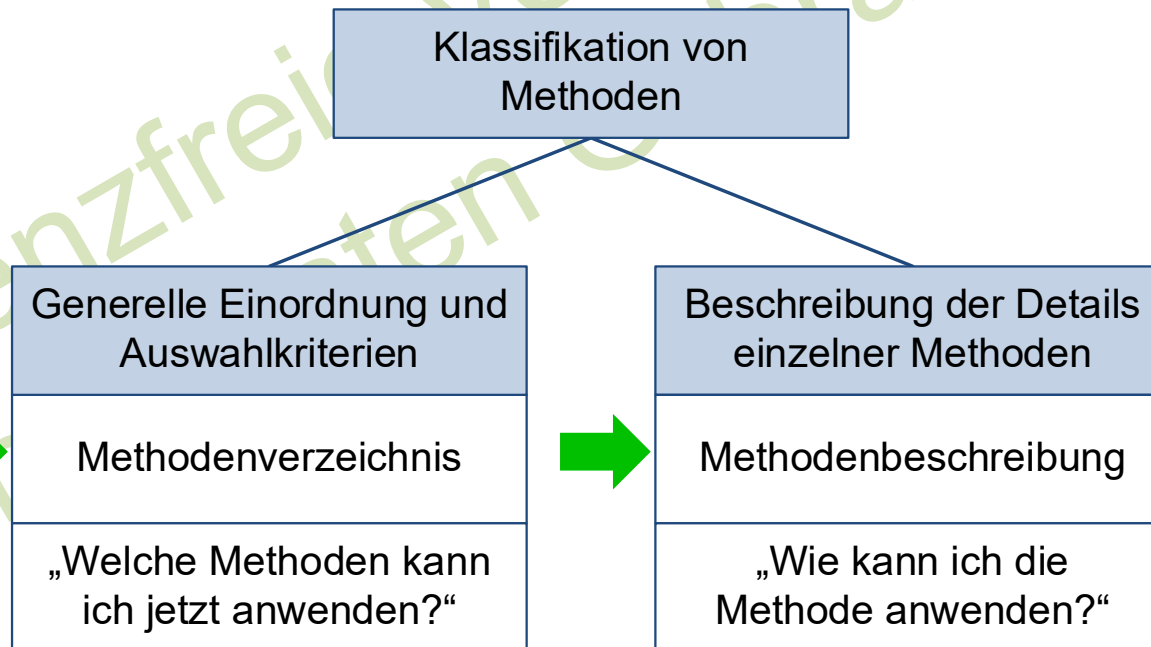


Das Ausfüllen von Dokumenten oder Dokumentenvorlagen geschieht häufig über Methoden, die eine Abarbeitungsreihenfolge mit Regeln vorgeben. Dieser Vorgang („Prozess“) kann durch Checklisten (mit der Frage „Ist die Methode richtig eingesetzt worden?“) gestützt werden.



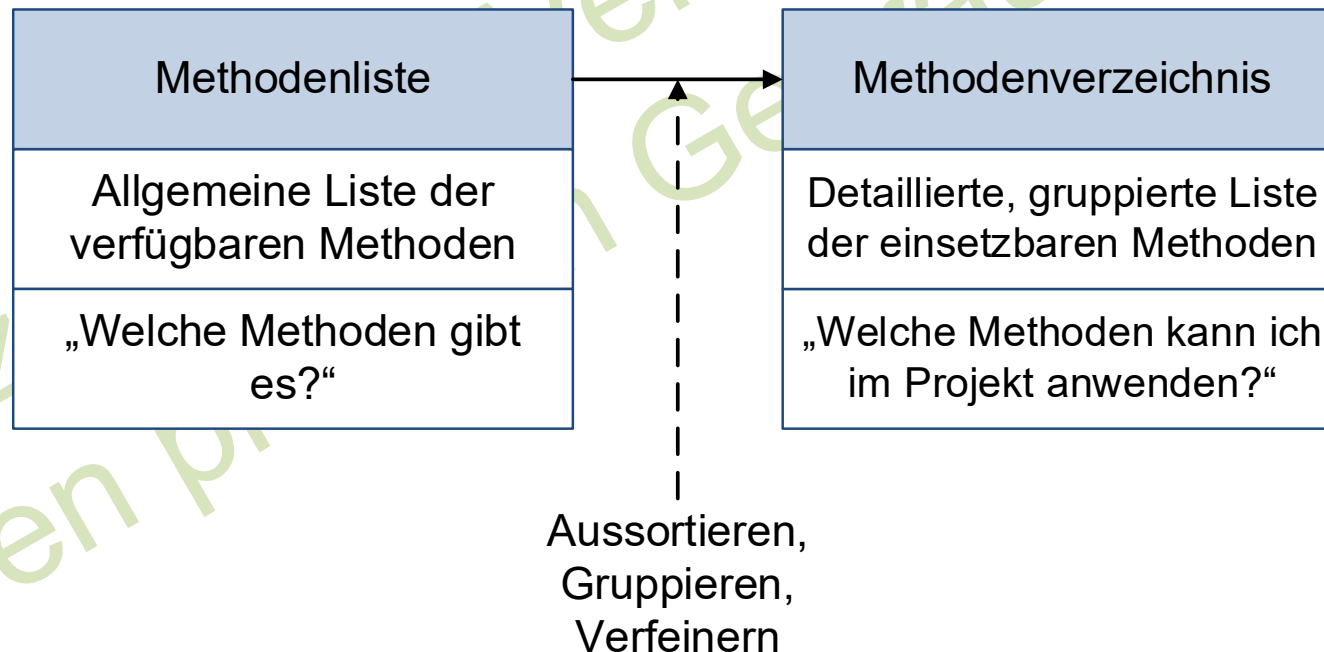
Um die in einem Projekt oder einem Unternehmen eingesetzten Methoden zu klassifizieren, müssen die Methoden systematisch erfasst und gruppiert werden – es entsteht das **Methodenverzeichnis**.

Die einzelnen Methoden wiederum sollten so beschrieben werden, dass sie beim Einsatz ein immer gleiches Vorgehen ermöglichen. Hierzu wird ein Schema verwendet, welches zu einer **Methodenbeschreibung** führt.

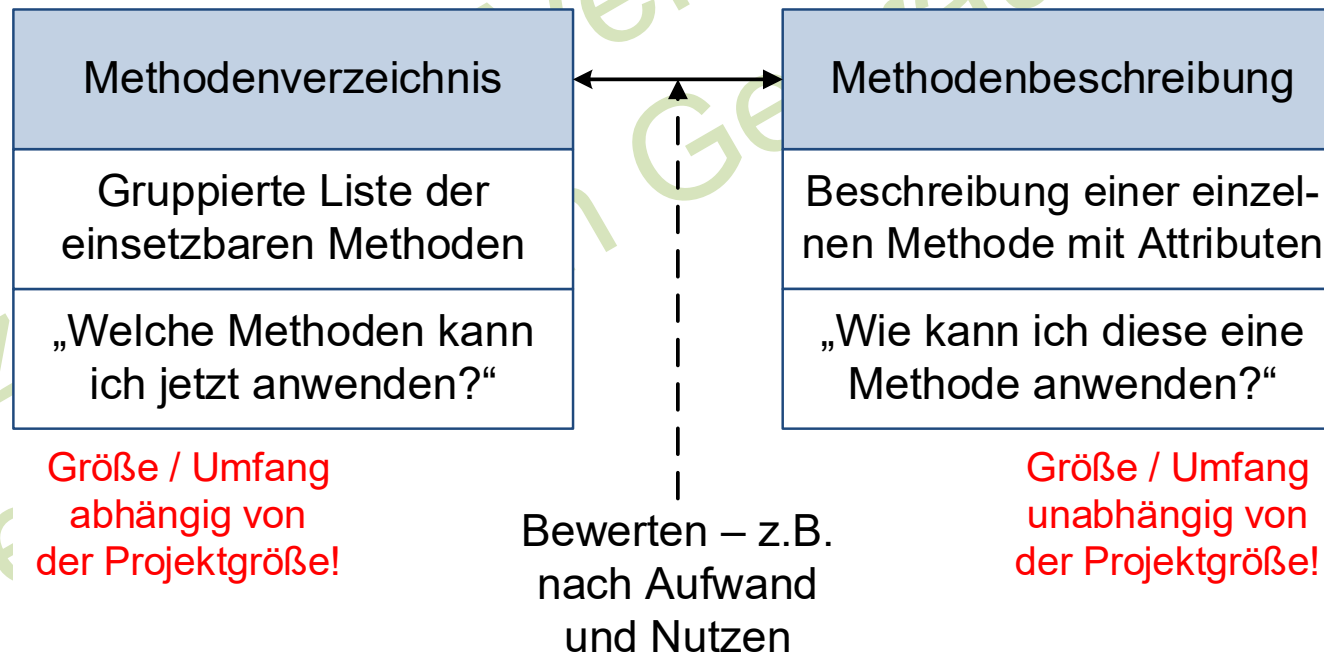




Ein **Methodenverzeichnis** kann erstellt werden, indem eine **Methodenliste**, die „alle verwendbaren“ Methoden (z.B. aus dem Unternehmenskontext) benennt, herangezogen wird. Durch Aussortieren nicht relevanter Methoden und anschließendem Gruppieren entsteht eine modifizierte Methodenliste, die dann so verfeinert werden muss, dass sie als Methodenverzeichnis einsetzbar ist.



Um eine Verbindung von **Methodenverzeichnis** und **Methodenbeschreibung** herzustellen, genügt der (eindeutige) Name der Methode. Jedoch ist es hilfreich, weitere Attribute einzufügen, die es ermöglichen, bereits mit dem Verzeichnis eine Vorauswahl treffen zu können, ohne in die Einzel-Beschreibungen schauen zu müssen. Hierzu werden meistens die Attribute Aufwand sowie Nutzen verwendet.



Eine minimale oder maximale „Größe“ von Werkzeugen und Methoden ist nicht festgelegt. Gleiches gilt für den Formalisierungsgrad – Methoden können informell in wenigen Sätzen oder aufwendig mit vielen Attributen beschrieben werden.

So werden in der Literatur und in der Praxis manchmal sehr kleine Themen, die in wenigen Sätzen erschöpfend beschrieben werden können, bereits Methode genannt. Auf der anderen Seite wird das Projektmanagement manchmal selbst als Methode bezeichnet.

Aufwand



Größe





- Projektmanagement
- To-do-Liste
- Brainstorming
- Meeting
- Workshop
- Expertenmeinung
- Projektberichterstattung
- Statusberichte
- Checklisten
- Entscheidungsbaum
- Fehlerbaumanalyse
- SMARTe Ziele
- Risikomanagement
- SWOT-Analyse
- Netzplantechnik
- ...

Umfangreiche Listen sind im Anhang  
B dieser Präsentation zu finden.

**Achtung:**

Es können weit mehr als 150  
verschiedene Werkzeuge und  
Methoden benannt werden.

Es gibt keine „Standardvorgaben“!



Einige Methoden sind in fast allen Methodenverzeichnissen zu finden – dazu gehören:

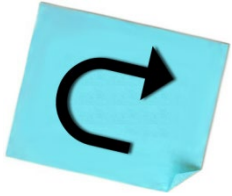
- Brainstorming
- Expertenmeinung
- (Verschiedene) Workshops
- (Verschiedene) Meetings

„Standardmethoden“ des Projektmanagements entstehen auch durch vorgegebene Dokumente, indem eine Tätigkeit benannt wird, die die Bearbeitung oder Verwendung charakterisiert. Beispielsweise könnten „Statusberichte erstellen“ oder „Projektauftrag konzipieren“ solche Methoden sein.

### Bitte beachten Sie:

Zur sprachlichen Abgrenzung von Dokumenten und Tätigkeiten (oder Methoden) gibt es eine Ausführung in der **Präsentation zu den Dokumenten**, die unter

[https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-dokumente.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-dokumente.pdf) frei herunterladbar ist



Erstellen Sie eine Liste der gängigsten 20 Methoden aus Ihrem Projekt(umfeld).

Es reicht aus, wenn Sie nur die Namen (ohne weitere Ergänzungen) notieren.

Dauer:  
15 Min.

Beachten Sie: Dokumente sind keine Methoden!

Keine  
Muster-  
lösung!





1. Was ist Unterschied von Werkzeugen und Methoden?
2. Welche anderen Bezeichnungen anstatt „Werkzeuge und Methoden“ kennen Sie?
3. Was ist eine Methodenliste?
4. Was ist ein Methodenverzeichnis?
5. Was ist eine Methodenbeschreibung?
6. Was ist ein Methodensteckbrief?
7. Wer bestimmt (wann), welche Methoden im Projekt zum Einsatz kommen sollen?
8. Wie gehören Checklisten, Formulare und Tools zusammen?



- Aufbau von Methodenverzeichnissen (Grundsätzliches, Varianten, Alphabetisches Methodenverzeichnis, Methodenverzeichnis anhand von Phasen)
- Das Methodenverzeichnis beim PMI (Grundsätzliches, Grober Aufbau, Schematischer Aufbau, Die ersten fünf Einträge, Abschließende Bemerkungen)
- Das Methodenverzeichnis der GPM (Grundsätzliches, Der GPM-Methodenwürfel – Schema, Der GPM-Methodenwürfel – Aufbau, Abschließende Bemerkungen)
- Das Methodenverzeichnis nach Andler (Grundsätzliches, Aufbau, Abschließende Bemerkungen)
- Das Methodenverzeichnis im projektmagazin (Grundsätzliches, Aufbau, Abschließende Bemerkungen)
- Die Methodenverzeichnisse in der Übersicht
- Übung 2: Erstellen eines Methodenverzeichnisses
- Tipps zu den Methodenverzeichnissen
- Fragen zu den Methodenverzeichnissen



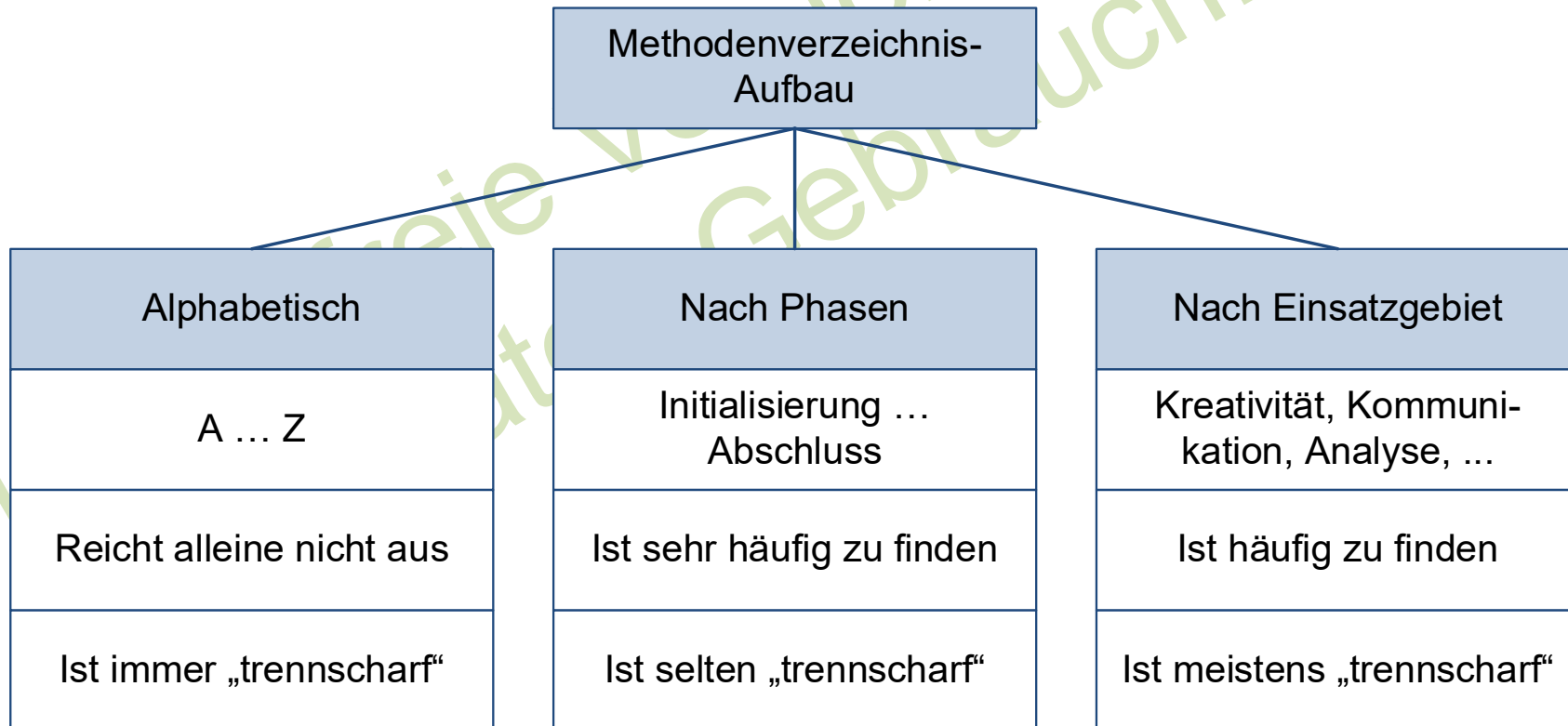
Ein Methodenverzeichnis kann für ein Projekt oder für ein Projektmanagementsystem nach folgenden Gesichtspunkten / anhand folgender Kriterien aufgebaut werden:

- Alphabetische Anordnung: Dieses Vorgehen ist „naheliegend“, reicht aber meistens nicht aus, da aufgrund der Anzahl von Methoden (oft über 100) die Übersichtlichkeit verloren gehen kann
- Anordnung nach Phasen: Dieser Ansatz ist häufig (in älterer Literatur) zu finden. Pro Phase werden die zugehörigen Methoden benannt, die dann nach Bedarf eingesetzt werden können. Generell ist dieser Ansatz alleine kaum ausreichend, da auch hier die Übersichtlichkeit fehlen kann
- Anordnung nach Einsatzgebieten (wie Kreativität, Kommunikation, Analyse): Dieser Ansatz ist immer sinnvoll, da er schnell zur Auswahl geeigneter Methoden bei vorgegebener Problemstellung führt

Um effizientes Arbeiten zu ermöglichen, sollte ein Methodenverzeichnis alle drei Kriterien berücksichtigen.



Hier sind nochmals die drei Anordnungsvarianten gegenübergestellt, die häufig parallel genutzt werden. Zudem werden Attribute wie Aufwand, Nutzen, (notwendige) PM-Reife und Wichtigkeit hinzugefügt.





Ein alphabetisches Verzeichnis ist hier dargestellt – ergänzt durch die Attribute Aufwand und Nutzen. Es ist sinnvoll, dann auch die Phase(n) hinzuzufügen, für die die Bewertung der Methode gültig ist: Eine Methode kann je nach Phase unterschiedlich nützlich sein. Die PM-Reife definiert, wie gut das Projektmanagement(system) sein muss, um die Methode einsetzen zu können.

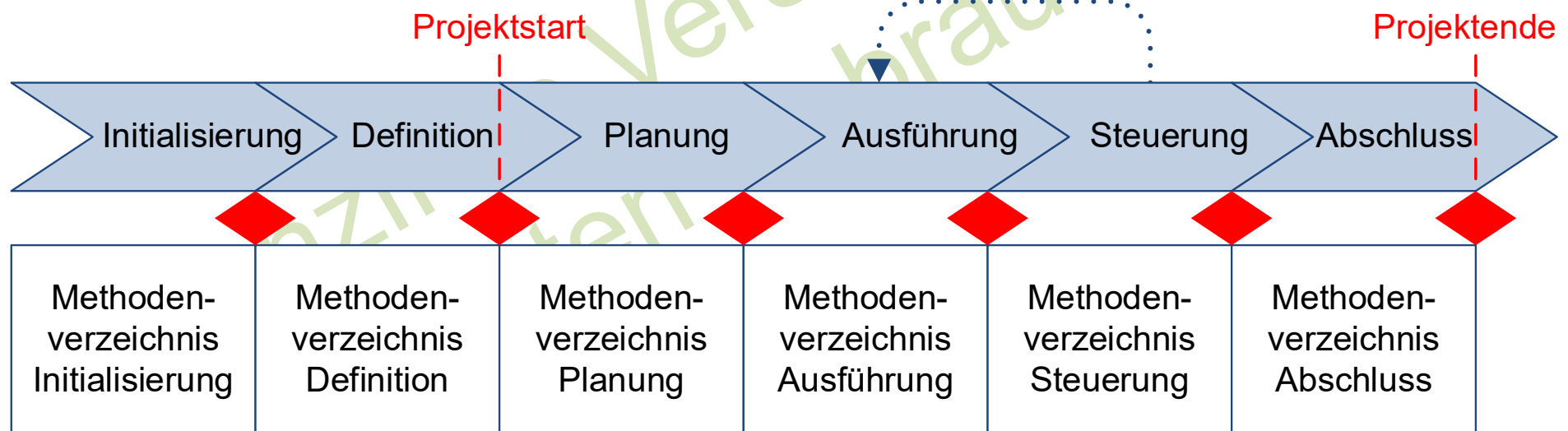
Methode	Aufwand	Nutzen	Phase	PM-Reife
...	***	**	...	*
...	*	***	...	**
...	*	*	...	*
...	***	**	...	*

Bewertung	
***	Sehr gut
**	Mittel
*	Geht so

	Aufwand	Nutzen	Phase	PM-Reife
Brainstorming	**	**	Initialisierung	*
Expertenmeinung	*	**	Initialisierung	**
Meeting	*	*	Initialisierung	*
Workshop	***	**	Initialisierung	*

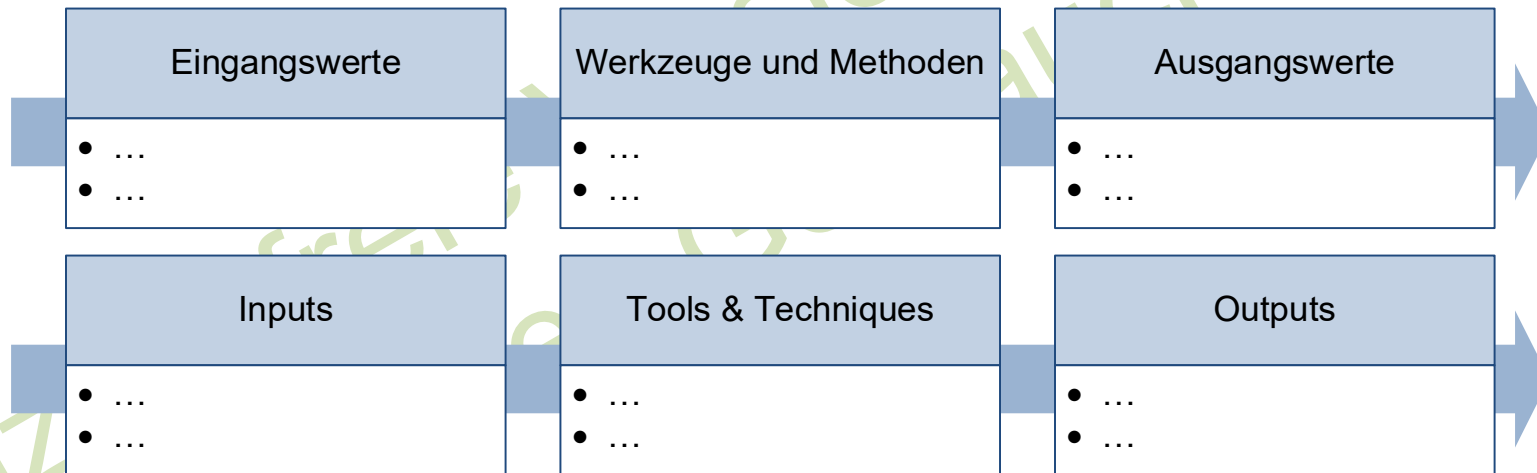


Vielfach werden den einzelnen Phasen Methoden zugeordnet, die dann entsprechend eingesetzt werden können. Je nach Anzahl der Methoden werden diese (Unter-)Verzeichnisse sehr lang, entsprechend unübersichtlich und kaum direkt einsetzbar.





Beim PMI werden Werkzeuge und Methoden sehr intensiv eingesetzt. Alle 47 Prozesse im PMBOK Guide /PBG17, PBG17-d/ verwenden Werkzeuge und Methoden und nutzen dabei die ITTO-Darstellung. In den Prozessbeschreibungen werden jeweils die zugehörigen Methoden erläutert.

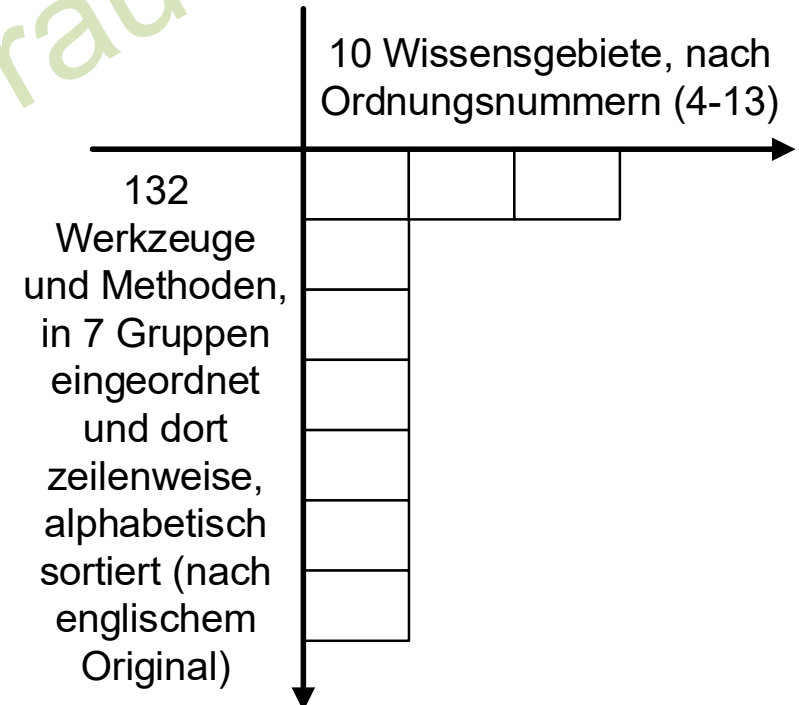


Alle 132 Methoden werden Methodenverzeichnis (siehe nächsten Folien) gelistet, eine zusätzliche Bewertung von Aufwand oder Nutzen erfolgt allerdings nicht.



Das Methodenverzeichnis des PMI umfasst alle 132 Methoden (in einer Tabelle). Dabei werden die Methoden in sieben Gruppen eingeordnet und dann den einzelnen Prozessen (über die Prozess-Nummern in den Wissensgebieten) zugeordnet – der konkrete Aufbau findet sich auf den nächsten Folien.

Gruppen von Werkzeugen und Methoden	#Methoden
Datenerfassungs-Techniken	9
Datenanalyse-Techniken	27
Datendarstellungsmethoden	15
Methoden zur Entscheidungsfindung	2
Kommunikationsfähigkeit	2
Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit	17
Nicht in Gruppen eingeteilte Werkzeuge und Methoden	60
<b>Total</b>	<b>132</b>







	Integration	Inhalt und Umfang	Terminplanung	Kosten	Qualität	Ressourcen	Kommunikation	Risiko	Beschaffung	Stakeholder
Datenerfassungs-Techniken	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x
Datenanalyse-Techniken	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x
Datendarstellungsmethoden	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x
Methoden zur Entscheidungsfindung	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x
Kommunikationsfähigkeit	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x
Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x
Nicht in Gruppen eingeteilte Werkzeuge und Methoden	Proz 4.x	Proz 5.x	Proz 6.x	Proz 7.x	Proz 8.x	Proz 9.x	Proz 10.x	Proz 11.x	Proz 12.x	Proz 13.x



Werkzeug und Methode	Integration	Inhalt und Umfang	Terminplanung	Kosten	Qualität	Ressourcen	Kommunikation	Risiko	Beschaffung	Stakeholder
Werkzeuge und Methoden zur Datenerfassung										
Benchmarking		5.2			<b>8.1</b>					13.2
Brainstorming	<b>4.1,</b> 4.2	5.2			8.1			11.2		13.1
Kontrollblätter					<b>8.3</b>					
Checklisten	4.2				8.1, 8.3			<b>11.2</b>		
Fokusgruppen	4.1, 4.2	<b>5.2</b>								

n.n

Nummer des Prozesses, wenn fett, dann erfolgt eine Methodenbeschreibung bei der Beschreibung des Prozesses



Das Methodenverzeichnis für das Projektmanagement ist beim PMI erst in der sechsten Auflage des PMBOK Guides /PBG17, PBG17-d/ eingeführt worden. Es listet die – aus Sicht des PMI – 132 Werkzeuge und Methoden auf, die maximal für ein Projektmanagementsystem relevant sind. Jede der Methoden wird genau einmal beschrieben, wobei die Beschreibung keinen formalen Aufbau besitzt, sondern meistens kurz in textueller Form und im PMBOK Guide verteilt erfolgt.

Da eine Bewertung der Methoden bzgl. Aufwand und Nutzen fehlt, liefert der PMBOK Guide nur einen Rahmen für weitere(, eigene) Methodensammlungen.

Es finden sich besonders häufig die folgenden Werkzeuge und Methoden:

- Expertenmeinung
- Meetings



Die GPM hat eine Prozessorientierung für das Projektmanagement über die die DIN /DIN16/ eingeführt: Es werden dort 5 Phasen, 11 Prozessgruppen und insgesamt 59 Prozesse benannt.

Den Prozessen werden – wie beim PMI – Methoden zugeordnet. Durch Hinzunahme von Einsatzgebieten (als „Methodenart“ bezeichnet) wird ein Methodenverzeichnis generiert, welches als „GPM-Methodenwürfel“ /#GPM-Methodenwürfel/ bezeichnet wird. In diesem Würfel werden (mehr virtuell) die einzelnen Methoden als Formen (auf den beiden nachfolgenden Folien) eingezeichnet.

Insgesamt werden 47 Methoden gelistet und im Methodenwürfel zur freien Verfügung online gestellt.

## 11 Prozessgruppen:

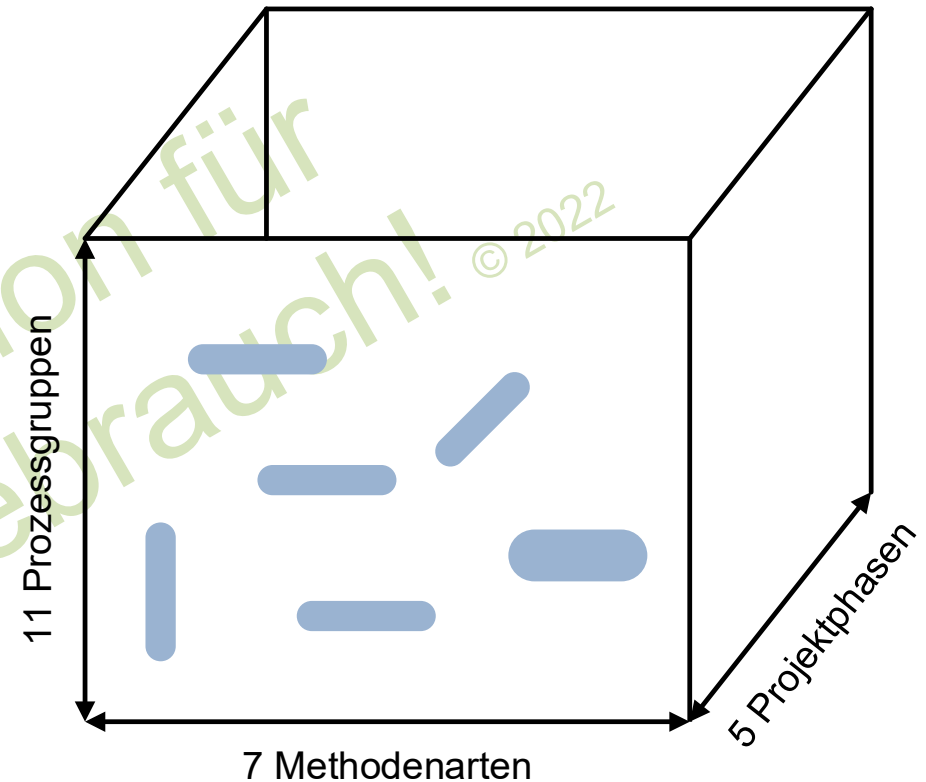
- Ablauf & Termine
- Information, Dokumentation und Kommunikation
- Kosten & Finanzen
- Organisation
- Qualität
- Ressourcen
- Risiko
- Projektstruktur
- Verträge & Nachforderungen
- Ziele

## 7 Methodenarten:

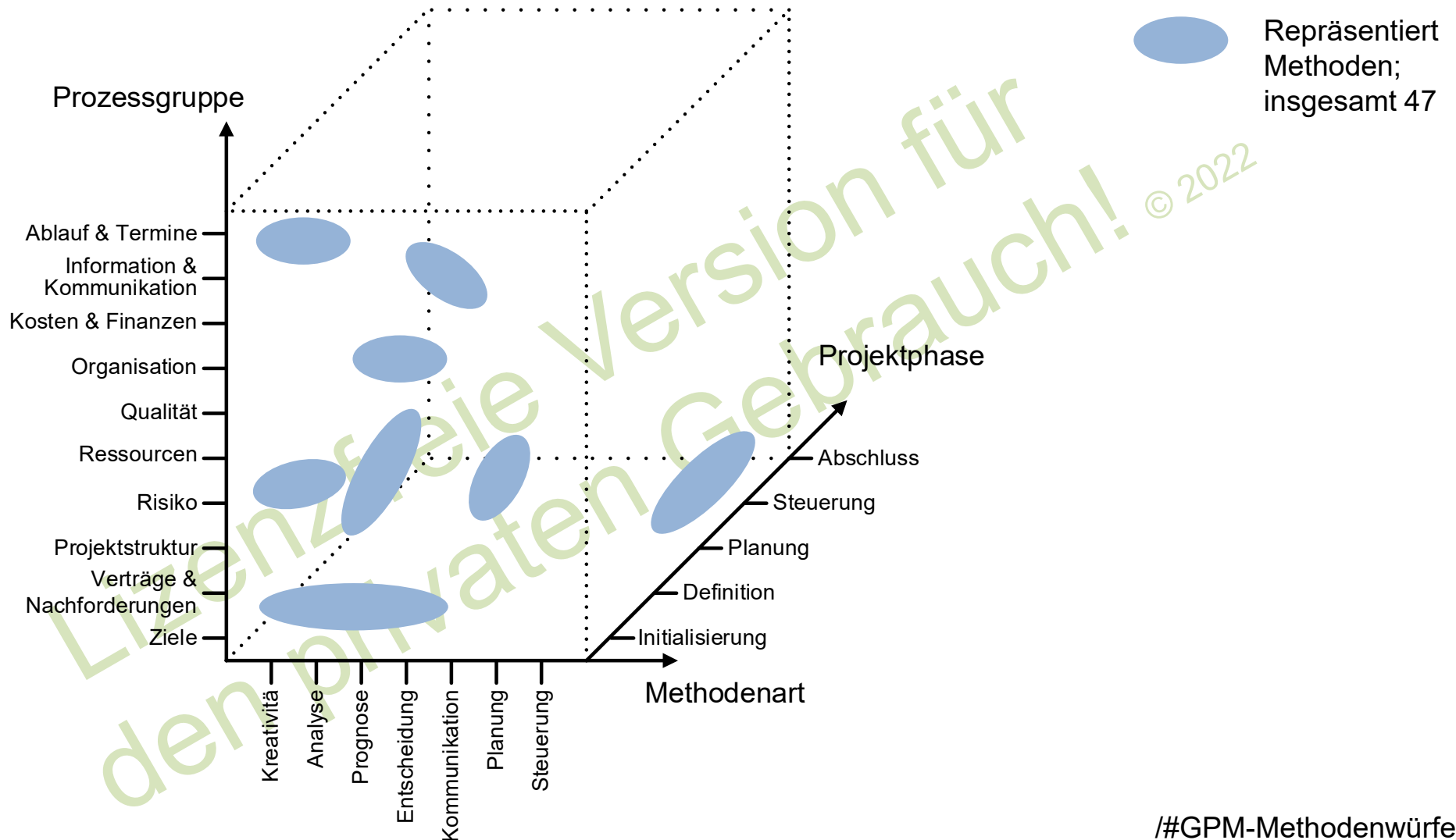
- Kreativitätsmethoden
- Analysemethoden
- Prognosemethoden
- Entscheidungsmethoden
- Kommunikationsmethoden
- Planungsmethoden
- Steuerungsmethoden

## 5 Projektphasen:

- Initialisierung
- Definition
- Planung
- Steuerung
- Abschluss



/#GPM-Methodenwürfel/



#GPM-Methodenwürfel/



Das Methodenverzeichnis / der Methodenwürfel der GPM beinhaltet nur 47 Methoden – dies ist eine vergleichsweise geringe Zahl, die zweifeln lässt, ob damit auch sehr umfangreiche Projekte umgesetzt werden können. Allerdings trägt die Visualisierung im Würfel schon bei dieser geringen Anzahl kaum zur Verdeutlichung bei.

Die Verwendung des Methodenwürfels wird dadurch erschwert, dass weder Aufwand noch Nutzen unmittelbar angegeben werden, sondern erst in den zugeordneten Methodenbeschreibungen erscheinen.

Aber: Die Verwendung des Methodenverzeichnisses der GPM ist kostenfrei online für jedermann möglich.



Andler beschäftigt sich in seinem Buch /Andler15/ mit Tools / Methoden für das Projektmanagement, wobei diese auch in anderen Disziplinen eingesetzt werden könnten. Er benennt dabei insgesamt 152 Tools, die er 10 Einsatzgebieten (Kategorien genannt) zuordnet.

Die Kategorien wiederum werden vier Problemlösungsprozessen und dem Projektmanagement selbst (als fünfter Pseudoprozess) zugeordnet.

Als Attribute werden im Verzeichnis „Benutzerfreundlichkeit“ und „Effizienz“ (als Verhältnis von Aufwand zu Nützlichkeit) verwendet.

Es ergibt sich daraus ein umfassendes Methodenverzeichnis.







	Diagnose		Zielformulierung		Analyse		Entscheidungsfindung		Projektmanagement	
	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Informationskonsolidierung	Zielformulierung	Strategieanalyse	Systemanalyse	Organisationsanalyse	Entscheidungsfindung	Projektmanagement
Tool 1	** / ***								* / *	
Tool 2	* / ***					** / **				*** / **
Tool 3				*** / *						
Tool 4		** / *								

\*\* / \*\*\*      1. Wert: Benutzerfreundlichkeit;  
2. Wert: Effizienz = Aufwand / Nützlichkeit

Benutzerfreundlichkeit		Beschreibung
*	Gering	Erhöhte Anforderungen an Wissen und Erfahrung
**	Mittel	Durchschnittliche Anforderungen an Wissen und Erfahrung
***	Hoch	Kaum Vorkenntnisse erforderlich, einfach ausprobieren

Effizienz		Beschreibung
*	Gering	Erhöhte Anforderungen an Wissen und Erfahrung
**	Mittel	Durchschnittliche Anforderungen an Wissen und Erfahrung
***	Hoch	Kaum Vorkenntnisse erforderlich, einfach ausprobieren



Das Buch von Andler /Andler15/ beschreibt 152 Methoden, die als Tools bezeichnet werden. Sowohl das Methodenverzeichnis wie auch die Methodenbeschreibungen sind sehr umfassend.

Der „tägliche“ Gebrauch wird jedoch durch folgendes erschwert:

- Eine Sortierung / Zuordnung nach „klassischen“ Projektphasen fehlt, da in erster Linie nach Einsatzgebieten (Kategorien) sortiert wird – und diese sind nicht einfach auf „gängige Projektbegriffe“ zu mappen / übertragen
- Eine alphabetische Sortierung der 152 Methoden ist nur im Anhang (ohne Attribute) zu finden, wodurch das Suchen umständlich wird

Das projektmagazin bietet in seinem Online-Angebot ein Methodenverzeichnis /#pmag-Methoden/ an, welches kontinuierlich ausgebaut wird. Derzeit sind dort 77 Methoden aufgeführt, wobei der Fokus eher auf ausführlichen Methodenbeschreibungen als auf einer Abdeckung / Darstellung aller für das Projektmanagement notwendigen Methoden liegt.

Neben der alphabetischen Sortierung gibt es die Möglichkeit, sich acht Einsatzgebiete (dort „Aufgabengebiete“ oder „Aufgaben“ genannt) anzeigen zu lassen – diese Aufgabengebiete sind auf der nächsten Seite gelistet.

Lizenzfreie Version für  
den privaten Gebrauch! © 2022

Alle Methoden werden  
beim projektmagazin  
/ #pmag-Methoden/  
Aufgabengebieten  
zugeordnet.

Allerdings wird kein  
Verzeichnis in Listenform,  
sondern in grafischer  
„Kachelform“ angezeigt.

Aufgabengebiete
Analysieren und Ideen entwickeln
Planen und kalkulieren
Überwachen und steuern
Menschen und Teams führen
Präsentieren und moderieren
Berichten und dokumentieren
Strategien entwerfen
Selbstmanagement



Stand:  
07/2018

Das Methodenverzeichnis des projektmagazins ist grafisch orientiert, was eine systematische Suche erschwert: So ist der Aufwand einer Methode erst zu ermitteln, wenn man in die dazugehörige Beschreibung schaut.

Der Ordnungsrahmen des Verzeichnisses ist undeutlich: Welches Phasenmodell (wie beim PMI oder bei der GPM) oder welches Problemlösungsprozessmodell (wie bei A德勒) dahintersteht, ist nicht offensichtlich. Hierdurch bleibt unklar, wie groß die Überdeckung der Methoden für das Projektmanagement ist.

Das Methodenverzeichnis des projektmagazins ist online verfügbar, aber kostenpflichtig – allerdings sind die Übersichten wie auch der Beginn der Beschreibungen frei einsehbar. Zudem wächst das Verzeichnis: Derzeit kommen etwa 20-30 Methoden pro Jahr hinzu.



Die vier beschriebenen Methodenverzeichnisse (PMI, GPM, Andler, projektmagazin) sind auf der nächsten Folie tabellarisch gegenübergestellt.

Die Bedeutung der Einträge sind der Tabelle hier zu entnehmen.

Quelle	Woher kommt das Verzeichnis?
Typ	Zugang: Buch oder Online
Unterteilung	Aufbau des Verzeichnis nach
Anzahl Einsatzgebiete	Anzahl der verwendeten Einsatzgebiete
Bezeichnung Einsatzgebiet	Wie wird ein Einsatzgebiet bezeichnet?
Anzahl Einträge	Anzahl der Methoden im Verzeichnis
Verfügbarkeit	Wie erhält man Zugriff auf das Verzeichnis?
Aufwand	Wird das Attribut Aufwand verwendet?
Nutzen	Wird das Attribut Nutzen verwendet?
PM-Reifegrad	Wird das Attribut PM-Reifegrad verwendet?
Wichtigkeit	Wird das Attribut Wichtigkeit verwendet?



	PMI	GPM	Andler	projektmagazin
Quelle	/PBG17-d/	/#GPM- Methodenwürfel/	/Andler15/	/#pmag-Methoden/
Typ	Buch	Online	Buch	Online
Unterteilung	Phase, Wissens- gebiet, Einsatzgebiet	Phase, Prozessgrup- pe, Einsatzgebiet	Oberkategorie, Einsatzgebiet	Einsatzgebiet
Anzahl Einsatzgebiete	8	7	10	8
Bezeichnung Einsatzgebiete	Gruppe	Methodenart	Kategorie	Aufgabe(ngebiet)
Anzahl Einträge	132	47	152	77
Verfügbarkeit	Buchkauf	Frei	Buchkauf	Kostenpflichtig
Aufwand	Nein	Über Beschreibung	Ja	Über Beschreibung
Nutzen	Nein	(Über Beschreibung)	Ja	(Über Beschreibung)
PM-Reifegrad	Nein	Nein	Nein	Nein
Wichtigkeit	Nein	Nein	Nein	Nein



Aufwand und Nutzen werden häufig in Methodenverzeichnissen angegeben, wobei das Maß „Sternchen“ sind. Ähnliches gilt für den PM-Reifegrad und die Wichtigkeit.

Generell gilt:

„Je mehr Sternchen, desto besser.“

Der PM-Reifegrad gibt wieder, „wie gut“ das Projektmanagement sein muss, um die Methode einzusetzen. So kann z.B. ein Meeting voraussetzungslos, die Earned Value Analysis aber nur mit ausgereiftem PM eingesetzt werden.

Die Wichtigkeit (oder Priorität) gibt an, ob diese Methode bevorzugt eingesetzt werden soll.

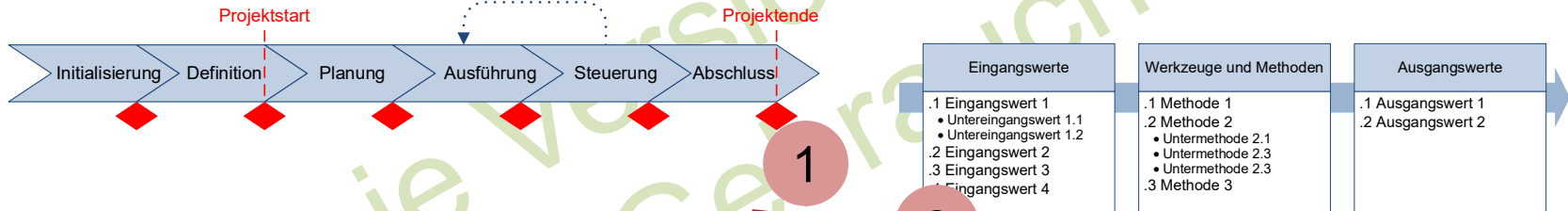
Alle Bewertungen sind weitestgehend subjektiv – die Bewertungsskala der vier Attribute ist in der Tabelle zu sehen.

Aufwand	***	Gering
	**	Mittel
	*	Hoch
Nutzen	***	Hoch
	**	Mittel
	*	Gering
PM-Reifegrad	***	Gering
	**	Mittel
	*	Hoch
Wichtigkeit	***	Hoch
	**	Mittel
	*	Gering

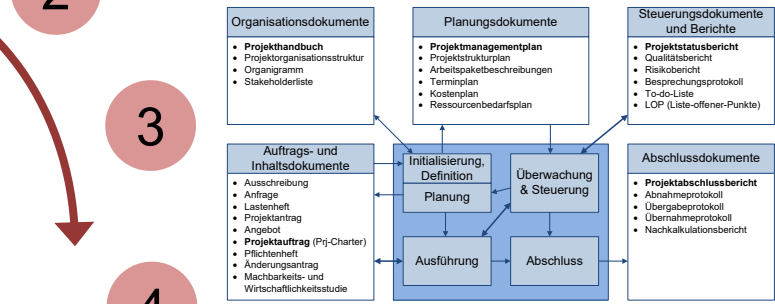




Ein Methodenverzeichnis (für ein Projekt) kann erst dann erstellt werden, wenn das Phasenmodell mit den Einzelprozessen vorhanden ist. Das Dokumentenverzeichnis (mit allen verwendeten Dokumenten) sollte ebenfalls schon vor der Erstellung des Methodenverzeichnisses vorhanden sein.



Nr.	Schritt	Ergebnis
1.	Phasen	Phasenmodell
2.	Prozesse	Prozessbeschreibungen
3.	Dokumente	Dokumentenverzeichnis
4.	Methoden	Methodenverzeichnis



	Einsatzgebiet	Phase	Aufwand / Nutzen	PM-Reifegrad	Wichtigkeit
Brainstorming	Kreativität	Initialisierung	*** / **	***	**
Expertenmeinung	Analyse	Definition	*** / *	***	**
Meeting	Kommunikation	Definition	** / **	***	***



Die Erstellung eines eigenen Methodenverzeichnisses kann schrittweise erfolgen:

- Eine Methodenliste wird aufgebaut, indem die Prozesse und Dokumente betrachtet werden: Jedem Prozess muss mindestens eine Methode zugeordnet sein, allen Dokumente (zur Bearbeitung) ebenso
- Die (eigenen) Einsatzgebiete werden definiert und beschrieben
- Es wird die Liste zum Verzeichnis ausgebaut, indem jede Methode einem oder mehreren Einsatzgebieten und einer oder mehreren Phasen zugeordnet wird
- Die Attribute Aufwand und Nutzen werden hinzugefügt und ausgefüllt
- Optional werden PM-Reifegrad und Wichtigkeit ergänzt

	Einsatzgebiet	Phase	Aufwand / Nutzen	PM- Reifegrad	Wichtigkeit
Methode 1	...	...	...	...	...
Methode 2	...	...	...	...	...
Methode 3	...	...	...	...	...

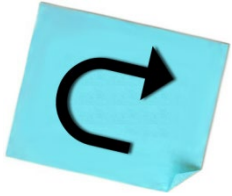
Das eigene, ausgefüllte Methodenverzeichnis kann dann wie folgt aussehen:

	Einsatzgebiet	Phase	Aufwand / Nutzen	PM-Reifegrad	Wichtigkeit
Brainstorming	Kreativität	Initialisierung	*** / **	***	**
Expertenmeinung	Analyse	Definition	*** / *	***	**
Meeting	Kommunikation	Definition	** / **	***	***

Bitte beachten Sie bei den Bewertungen:

- Es gilt: Je mehr Sternchen, desto besser
- Alle Bewertungen sind subjektiv

Bewertung	
***	Sehr gut
**	Mittel
*	Geht so



Erweitern Sie Ihre Liste der gängigsten 20 Methoden aus Übung 1 zu einem „echten“ Methodenverzeichnis.

Überlegen Sie hierzu, welche Einsatzgebiete Sie verwenden möchten und bewerten Sie Aufwand und Nutzen für jede Methode.

Dauer:  
30 Min.

Optional: Fügen Sie die Bewertung für PM-Reifegrad und Wichtigkeit hinzu.

	Einsatzgebiet	Phase	Aufwand / Nutzen	PM- Reifegrad	Wichtigkeit
Methode 1	...	...	...	...	...
Methode 2	...	...	...	...	...
Methode 3	...	...	...	...	...

Keine  
Muster-  
lösung!



1. Überprüfen Sie vor Projektstart „Ihre“ Methodenverzeichnisse. Orientieren Sie sich bei der Überprüfung an Ihrem Phasenmodell, an Ihren Prozessen und an Ihren Dokumenten
2. Nutzen Sie ein Tabellenprogramm (oder ein webbasiertes System mit Berichtsfunktion) für Ihr Methodenverzeichnis – so können Sie (später) gezielt sortieren und suchen
3. Auch wenn es „banal“ klingt: Nummerieren Sie die Methoden in Ihrer Methodenliste / Ihrem Methodenverzeichnis
4. Fügen Sie Ihrer Liste ggf. auch „Verwaltungsattribute“ hinzu. Dies sind beispielsweise der Name des Verantwortlichen, die Qualität / der Fertigstellungsgrad der (dahinterliegenden) Beschreibung, das Datum, ...



1. Was sind Methodenverzeichnisse und wann werden sie benötigt?
2. Welche Attribute sollte eine Methodenverzeichnis haben (um sich von einer Methodenliste zu unterscheiden)?
3. Wer erstellt das Methodenverzeichnis?
4. Kann es in einem Projekt mehrere Methodenverzeichnisse geben?
5. Was sagt das Attribut PM-Reife aus?



## Kapitel 3

- Aufbau von Methodenbeschreibungen (Grundsätzliches, Mögliche Attribute, Umfang)
- Die Methodenbeschreibung der GPM, bei A德勒 und beim projektmagazin
- Vom Verzeichnis zur Anleitung
- Anmerkungen zum Erstellen einer Methodenbeschreibung
- Übung 3: Erstellen eines Schemas für die Methodenbeschreibung
- Tipps zu den Methodenbeschreibungen
- Fragen zu den Methodenbeschreibungen

Seite  
55–67



Methodenbeschreibungen fallen in Theorie und Praxis stark unterschiedlich aus. Generell werden aber immer einzelne Methoden (mit Hilfe von Attributen) so beschrieben, dass es für die potenziellen Anwender / Beteiligten nach entsprechender Schulung oder Einweisung möglich ist, die Methode einzusetzen.

Typische Attribute sind:

- Ziel
- Kurzbeschreibung
- Aufwand
- Nutzen

Auf der nachfolgenden Folie sind eine Reihe von Attributen aufgeführt.

In der Praxis sollten Sie „passende“ Attribute für Ihr Umfeld / Ihr Projekt verwenden.

Methodenbeschreibung
<b>Attribut A</b> Hier wird der Inhalt zu Attribut A beschrieben
<b>Attribut B</b> Hier wird der Inhalt zu Attribut B beschrieben . . .
<b>Attribut Z</b> Hier wird der Inhalt zu Attribut Z beschrieben





- Ziel (\*\*\*) [B]
- Kurzbeschreibung (Glossareintrag) (\*\*\*)
- Verantwortlich (\*\*\*) [B]
- Englische Bezeichnung(en) (\*\*\*)
- Alternative Bezeichnung(en) (\*\*)
- Durchführungsart (\*\*\*) [B]
- Dauer (Zeit) (\*\*\*)
- Aufwand (Zeit) (\*\*\*) [V]
- Nutzen (\*\*\*) [V]
- Typische Gruppengröße (\*)
- Benötigte Hilfsmittel (\*\*) [B]
- Voraussetzungen (\*\*)
- Anleitung (\*\*\*)
- Ergebnisse (\*\*\*) [B]
- Stärken (\*\*\*) [B]
- Schwächen (\*\*\*) [B]
- Varianten (\*)
- Schlagwörter (\*\*)
- Zugeordnete / Typische Projektphase(n) (\*\*\*) [V, B]
- Zugeordnete(r) Prozess(e) (\*\*)
- Zugeordnete(s) Dokument(e) (\*\*)
- PM-Reifegrad (\*\*\*) [V]
- Wichtigkeit / Priorität (\*\*\*) [V]
- Weitere Verweise (\*)

Angaben:

(\*), (\*\*), (\*\*\*) : Bedeutung für die Beschreibung:

(\*) = Kann-, (\*\*) = Soll-, (\*\*\*) = Muss-Feld

[V] Sollte / Könnte auch im Verzeichnis stehen

[B] Sollte / Könnte auch im Steckbrief stehen



Der Umfang einer Methodenbeschreibung ist definiert durch die ...

- Anzahl der Attribute und die
- Anzahl der Worte / Seiten – im Wesentlichen in der Anleitung.

Ist die Methodenbeschreibung ...

- zu kurz, so wird sie nicht verwendet, da wesentliche Informationen fehlen und ist sie
- zu lang, so wird sie nicht verwendet, weil das Erstellen oder Durcharbeiten zu aufwendig ist.

Eine Herausforderung bei der Erstellung von Beschreibungen besteht daher darin, den passenden Umfang zu finden.



Bei der GPM /#GPM-Methodenwürfel/, bei Andler /Andler15/ und beim projektmagazin /#pmag-Methoden/ finden sich neben den Methodenverzeichnissen auch Methodenbeschreibungen für alle erfassten Methoden. Das PMI /PBG17-d/ gibt kein Schema zur Methodenbeschreibung vor. Die Attribute der drei Beschreibungen sind auf der nachfolgenden Folie wiedergegeben. Ein Mapping („wie heißen die Attribute in dem jeweiligen Verzeichnis?“) könnte durchgeführt werden.

Lizenzfreie  
Version für  
den privaten Gebrauch!

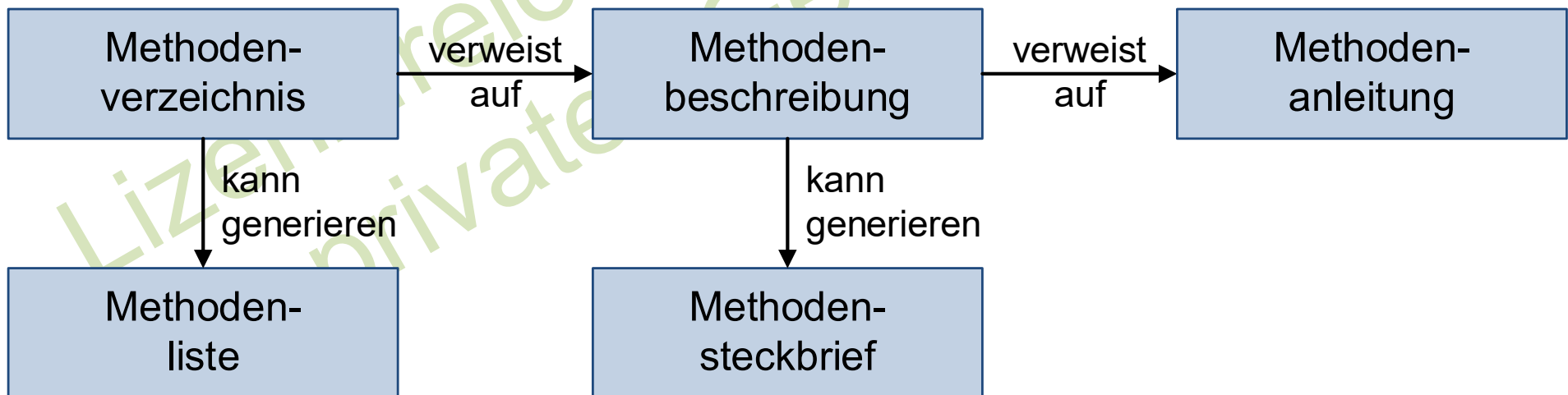


GPM	Andler	ProjektMagazin
9 Einträge	6 Einträge	17 Einträge
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel</li> <li>• Methodenart</li> <li>• Prozessgruppe</li> <li>• Projektphase</li> <li>• Geeignet für</li> <li>• Benötigte Hilfsmittel</li> <li>• Zeitaufwand</li> <li>• Stärken</li> <li>• Schwächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck und Absicht (Warum und wann anwendbar?)</li> <li>• Funktion und Aufgabe (Wie funktioniert es?)</li> <li>• Anleitung (Wie gehe ich vor?)</li> <li>• Tipps und Anregungen</li> <li>• Querverweis zu verwandten Tools im Buch</li> <li>• Bibliographie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Englische Bezeichnung</li> <li>• Kurzdefinition</li> <li>• Einsatzmöglichkeiten</li> <li>• Vorteile</li> <li>• Nachteile / Risiken / Grenzen</li> <li>• Voraussetzungen</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Benötigte Informationen</li> <li>• Ergebnisse</li> <li>• Benötigte Hilfsmittel</li> <li>• Durchführung</li> <li>• Tipps für die Praxis</li> <li>• Varianten</li> <li>• Herkunft</li> <li>• Ergänzende Methoden</li> <li>• Key Words</li> <li>• Aufgabengebiete</li> </ul>



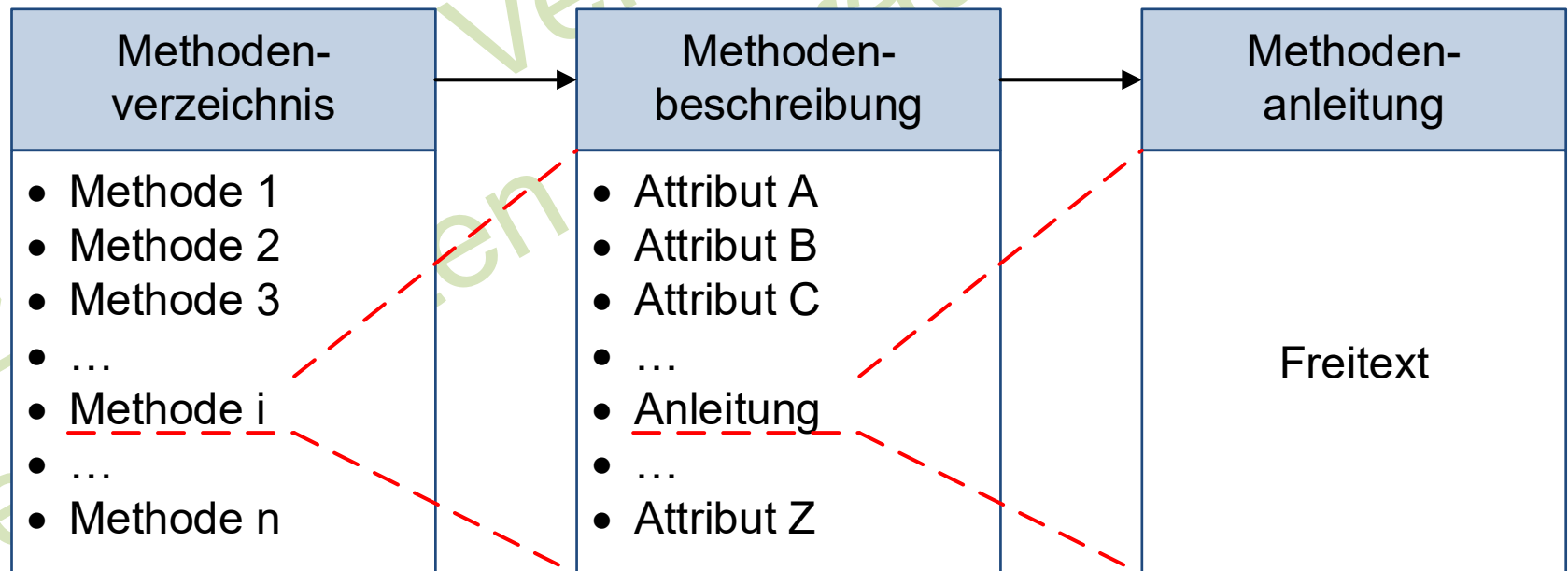
Der Zusammenhang von Methodenverzeichnis, Methodenbeschreibung und Methodenanleitung ist hier nochmals dargestellt. Alle drei Elemente verweisen aufeinander, wobei zur eindeutigen Identifizierung der Methodenname verwendet werden kann.

Aus dem Methodenverzeichnis kann durch Weglassen der Attribute die Methodenliste, aus der Methodenbeschreibung durch Reduzierung / Weglassen einiger Attribute der Methodensteckbrief generiert werden.



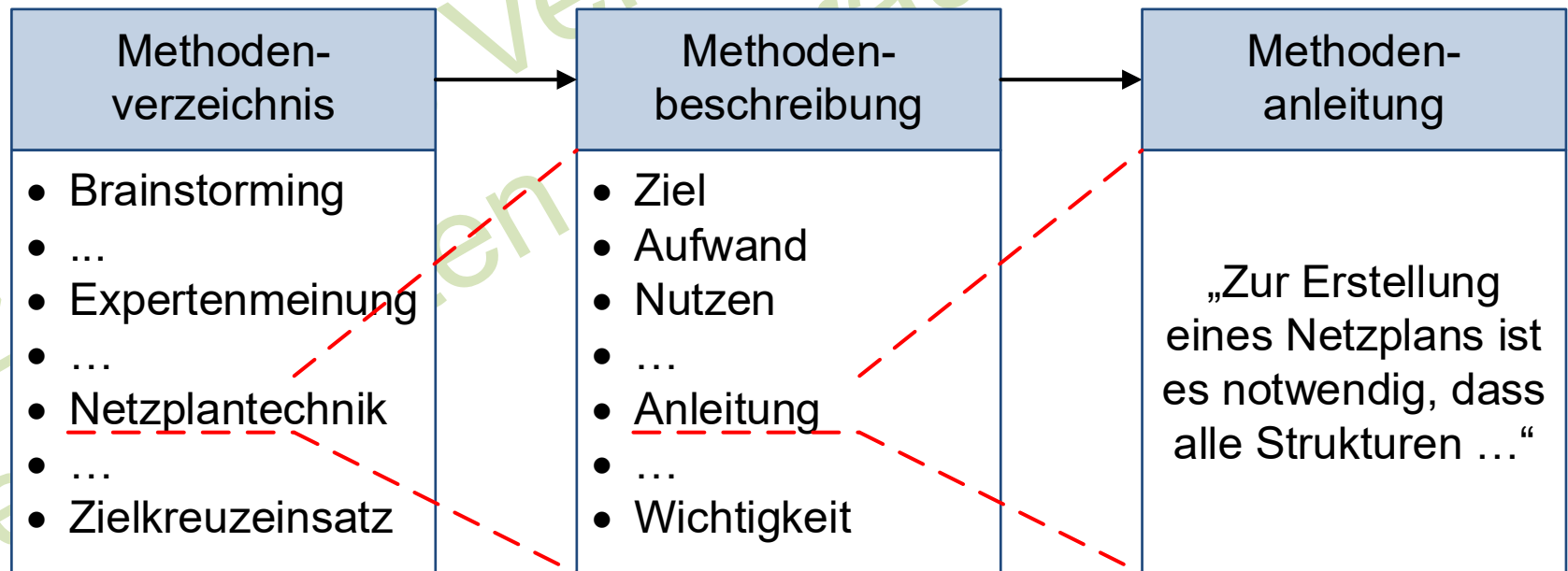


Der Zusammenhang von Verzeichnis, Beschreibung und Anleitung ist hier detailliert wiedergegeben. Über den Methodennamen ergibt sich die Beschreibung, in der wiederum Attribute zur Klassifizierung verwendet werden. Die Anleitung ist häufig direkt in der Beschreibung enthalten, kann aber auch separat erstellt und betrachtet werden.





Als Beispiel ist hier die Methode „Netzplantechnik“ im Verzeichnis eingetragen, in der Beschreibung über verschiedene Abtribute klassifiziert und in der Anleitung detailliert beschrieben.

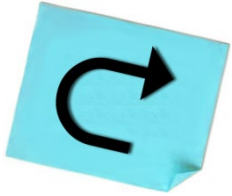




Bei dem Erstellen von (mehreren) Methodenbeschreibungen sollte beachtet werden:

- Das Erstellen muss mit abschätzbarem und vertretbarem Aufwand möglich sein
- In jedem Projekt sollten zumindest für die wichtigen Methoden (Attribut Wichtigkeit mit drei Sternchen) die Beschreibungen zum Projektstart vorhanden sein
- Die Überprüfung der Beschreibung muss möglich sein, d.h. insbesondere die Ergebnisse müssen nachvollziehbar sein
- Das Finden und das Einsetzen von Methoden durch Mitarbeiter im Projekt ist das Hauptziel: Daher ist dies (auch im laufenden Projekt) zu hinterfragen und zu überprüfen





Erstellen Sie ein Schema für die Methodenbeschreibung und wählen Sie dazu die für Ihren Kontext passenden Attribute aus. Pflichtattribute sind die, die Sie auch im Methodenverzeichnis verwendet haben (Übung 2).

Dauer:  
30 Min.

Keine  
Muster-  
lösung!



1. Die Erstellung von Methodenbeschreibungen ist aufwendig; da die Beschreibungen idealerweise vor Projektstart vorliegen sollten muss die Zeit zur Erstellung eingeplant werden
2. Verwenden Sie bei der Erstellung der Methodenbeschreibungen Ihr Glossar zum Projektmanagement
3. Die Größenordnung des Einsatzes einer Methode (Aufwand) sollte sich aus der Beschreibung auch quantitativ ermitteln lassen, so z.B. “16 Arbeitsstunden bei 2 Mitarbeitern“
4. Der Umfang der Beschreibungen ist unabhängig von der Projektgröße und sollte so groß sein, dass Sie (und Ihre Mitarbeiter) einen Nutzen daraus ziehen können
5. Oftmals reicht es (in kleineren) Projekten, den (kurzen) Methodensteckbrief anstelle der Methodenbeschreibung zu verwenden



1. Welche Attribute sollten unbedingt in der Methodenbeschreibung enthalten sein?
2. Wie hängt die Methodenbeschreibung mit dem Methodenverzeichnis zusammen?
3. Wer ist für die Erstellung (und Pflege / Verbesserung) der Methodenbeschreibungen zuständig?
4. Wie hängt die Methodenbeschreibung mit dem Methodensteckbrief zusammen?
5. Warum wird die Methodenanleitung häufig separat / getrennt von der Methodenbeschreibung betrachtet?

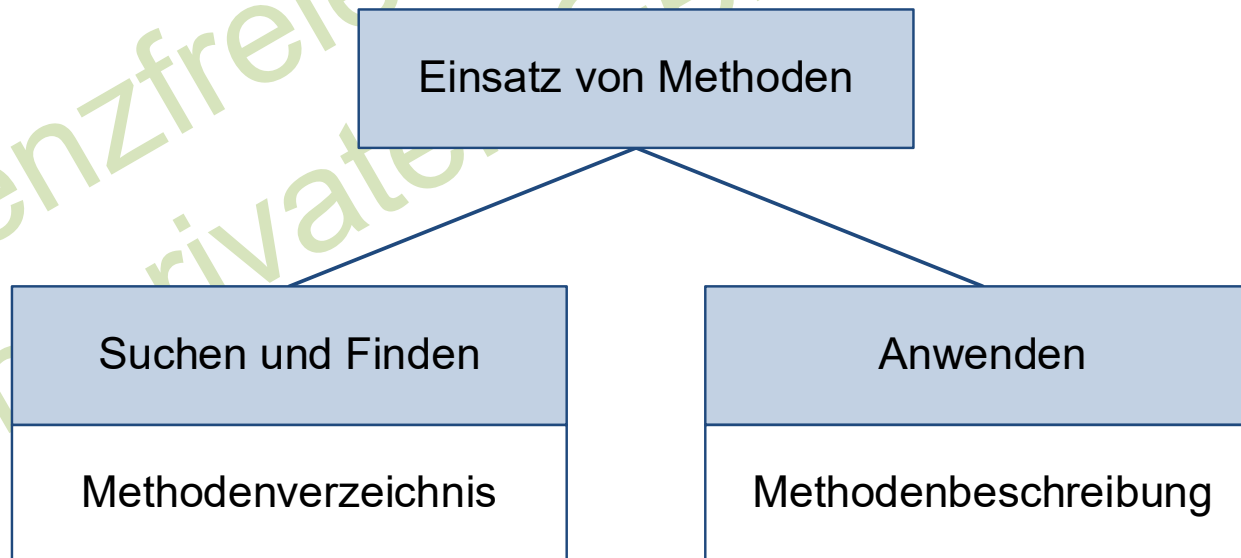


- Fragen zum praktischen Einsatz (Grundsätzliches, Erweiterte Frageliste)
- Die Suche im Methodenverzeichnis (Grundsätzliches, Einsatzübersicht, Die Zugriffstechnik)
- Die Methodensammlung (Grundsätzliches, Bezeichnungen, Qualität, Umfang nach Projektgröße)
- Methodensammlungen in anderen Disziplinen
- Agile Methoden und Projektmanagement
- Der ausgebaute Methodeneinsatz (Erklären und Trainieren, Überprüfen und Verbessern)
- Übung 4: Aufbauen einer Methodensammlung
- Aus der Beraterpraxis: Bereitstellung von Werkzeugen und Methoden
- Bewertung von Werkzeugen und Methoden in Projekten
- Checkliste: Sind die Werkzeuge und Methoden einsetzbar?
- Tipps zu Werkzeugen und Methoden
- Fragen zu Werkzeugen und Methoden



Ist ein Methodenverzeichnis mit den zugehörigen Methodenbeschreibungen für ein Projekt vorhanden, so ergeben sich zwei generelle Fragen beim Einsatz von Werkzeugen und Methoden:

- Wie suche und finde ich (und meine Projektmitarbeiter) die richtigen Methoden?
- Wie setze ich (und meine Projektmitarbeiter) die Methoden richtig ein?



Frage-  
liste

- Ist die Sammlung von Werkzeugen und Methoden ausreichend? (Quantität)
- Ist die Sammlung von Werkzeugen und Methoden „gut genug“? (Qualität)
- Wie bewerte ich die Sammlung?
- Wie ermittle ich, ob alle Phasen, Prozesse und Dokumente abgedeckt sind?
- Wie finde ich die passenden Werkzeuge und Methoden?  
1. Generell, 2. Bei bestehenden Verzeichnissen
- Wie rechne ich den Gesamtaufwand des Einsatzes von Werkzeugen und Methoden im eigenen Projekt hoch?
- Wie suchen und finden die Projektmitarbeiter / die Projektteammitglieder die (passenden) Werkzeuge und Methoden und wie kann ich sicherstellen, dass diese auch richtig eingesetzt werden?



Entscheidend für den Einsatz von Methodenverzeichnissen ist das „passende Suchen und Finden“. Liegt ein vollständiges Verzeichnis vor, so sollte damit die „passende“ Methode möglichst schnell gefunden werden.

Je nach Bedürfnis und Vorwissen sind die Anforderungen an die Suche unterschiedlich – typisch sind folgende ...

- Bedürfnisse: Einsetzen, Neu-Lernen, Vertiefen, Verbessern, ... und
- Kompetenzstufen: Einsteiger, Neuling, Kenner, Könnler, Experte.

Auf der nächsten Folie sind Bedürfnisse und Kompetenzstufen (beispielhaft) gegenübergestellt.

Das Ziel bei der Suche ist aber fast immer gleich:

Innerhalb von wenigen Sekunden möchte man die für den Zweck relevanten Informationen erhalten. Wesentlich hierfür ist die Art des Zugriffs – mögliche Zugriffstechniken sind auf der übernächsten Folie gegenübergestellt.



Stellt man die Bedürfnisse und Kompetenzstufen bei der Suche im Methodenverzeichnis (beispielhaft) gegenüber, so ergibt sich eine Tabelle, aus der sich das Interesse beim Einsatz ablesen lässt.

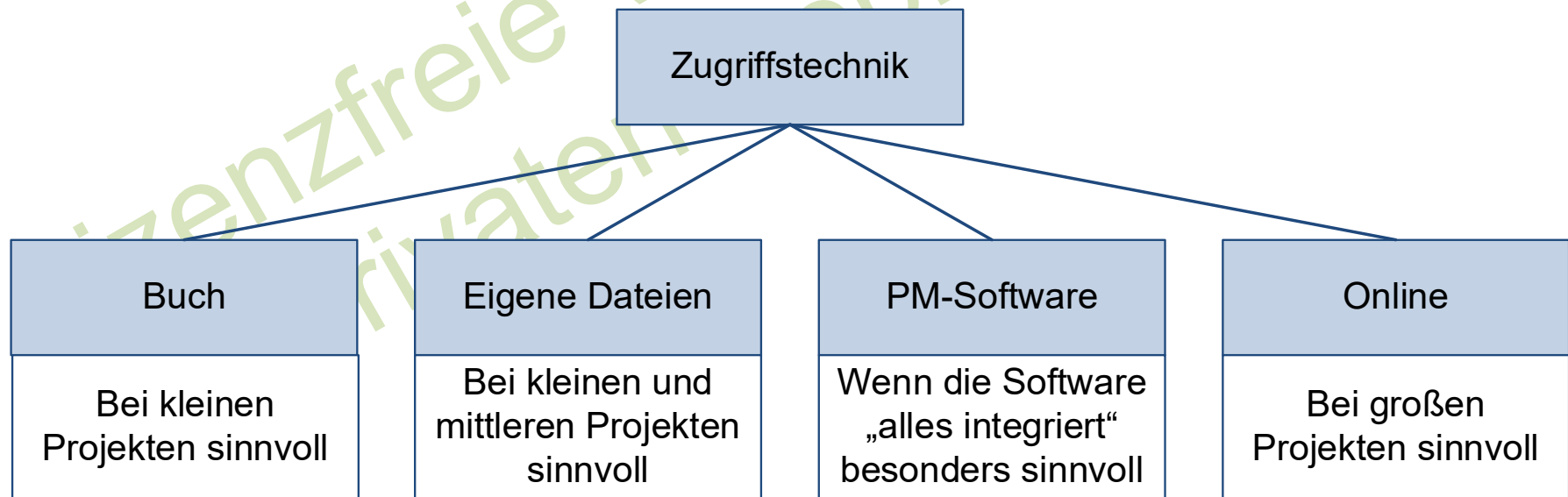
Kompetenzstufe	Bedürfnis			
	Einsetzen	Neu-Lernen	Vertiefen	Verbessern
Experte	**	-	**	***
Könner	***	*	***	**
Kenner	***	*	**	*
Einsteiger	**	**	**	*
Neuling	*	***	-	*

Interesse	
***	Hoch
**	Mittel
*	Gering
-	Unrelevant





Über die Zugriffstechnik, die auch eine Ablagestruktur für das Verzeichnis und die Beschreibungen definiert, wird die Suche im Methodenverzeichnis mitbestimmt. Am effizientesten ist eine strukturierte Online-Zugriffstechnik – am besten mit Hilfe eines Wikis. Allerdings ist der Aufwand zur Erstellung dort auch höher als bei allen anderen Techniken.





Mit der Zusammenstellung von Methoden über das Methodenverzeichnis und der Erstellung der dazugehörigen Beschreibungen sind die Voraussetzungen für den Einsatz in Projekten geschaffen. Jedoch wird – insbesondere, wenn die Anzahl der eingesetzten Methoden hoch ist – die Möglichkeit des Suchens und Findens (Zugriffstechnik) wichtig.

Diese drei Komponenten werden hier zusammenfassend als Methodensammlung bezeichnet:

**Methodensammlung** = Methodenverzeichnis  
+ Methodenbeschreibungen  
+ Zugriffstechnik

#### Methodensammlung

= Methodenverzeichnis  
+ Methodenbeschreibungen  
+ Zugriffstechnik



In der Wikipedia steht /#Wiki-Werkzeug/:

„Eine Sammlung verschiedener Werkzeuge, die nötig für eine bestimmte Tätigkeit sind, nennt man **Werkzeugsatz**. In der Industrie werden die verwendeten Werkzeuge in einer Werkzeugverwaltung dokumentiert.“

Der Begriff Methodensammlung wird gemäß dieser Definition für einen Werkzeugsatz im Projektmanagement verwendet. Der Begriff Werkzeugsatz kommt selbst nicht zur Anwendung.

Andere Begriffe, die auch anstelle von Methodensammlung verwendet und hier ebenfalls nicht verwendet werden, sind:

- Werkzeugkoffer
- Methoden-Pool

Generell bringen Projektmanager, Projektmitarbeiter, Coaches, Trainer, Berater oder Moderatoren häufig „ihre eigenen“ Methodensammlungen zum Einsatz.



Eine „gute“ Methodensammlung zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie ist vollständig und richtig
- Sie für „alle“ Beteiligten online verfügbar
- Sie hat einen Abgleich mit Phasen, Prozessen und Methoden integriert
- Sie generiert Steckbriefe (auf Knopfdruck als Berichte)
- Sie lässt sich anpassen / „customizen“, sodass für ein Projekt nur die zugelassen Methoden angezeigt werden
- Sie erlaubt gezielte, nachvollziehbare Verbesserungen an dem Verzeichnis und an den Beschreibungen
- Sie ist in das Projektmanagementsystem / in die PM-Software integriert



Je nach Größe eines Projekts muss eine Sammlung bestimmte Elemente enthalten. Hier gegenübergestellt sind die Muss-, Soll- und Kann-Bestandteile einer Methodensammlung in Abhängigkeit der Projektgröße (von S = klein bis L = groß).

Typ	Projektgröße		
	S	M	L
Liste	M	M	M
Verzeichnis	M	M	M
Beschreibung	S	S	M
Steckbrief	K	S	M
Online-Zugriff	K	S	M
Feedback-Mechanismus	-	K	S

Legende	
M	Muss
S	Soll
K	Kann
-	Nicht sinnvoll



Hier sind „typische Umfänge“ für Projekte dargestellt, aus denen der Aufwand zur Erstellung und zur Pflege der Methodensammlung abgeleitet werden kann.

Nr.	Schritt	Projektgröße		
		S	M	L
1.	Anzahl Phasenmodelle	1	1	1
	Anzahl Phasen	3-6	4-8	4-10
2.	Anzahl Prozesse	10-20	20+	40+
	Anzahl Einträge pro Prozess	4-12	4-12	4-12
3.	Anzahl Dokumentenverzeichnisse	1	1	1
	Anzahl Dokumente	10-20	20+	40+
4.	Anzahl Methodenverzeichnisse	1	1	1
	Anzahl Methoden	30-60	30-100	130+



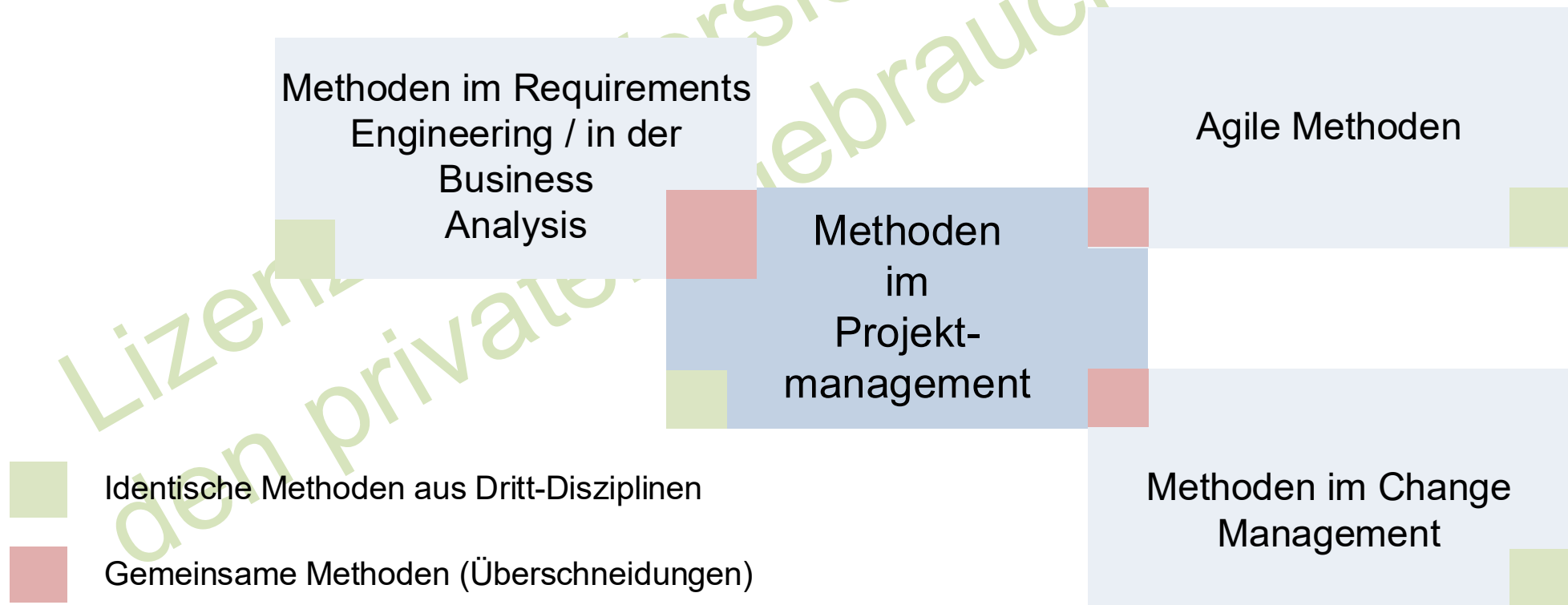
In anderen Disziplinen finden sich ebenfalls (umfangreiche) Sammlungen von Werkzeugen und Methoden.

Besonders hervorzuheben sind hierbei folgende Disziplinen / Themenfelder:

- Requirements Engineering / Business Analysis: Auch hier kommen (inzwischen) Sammlungen von Werkzeugen und Methoden zum Einsatz – und diese haben große Überschneidungen mit den Sammlungen im PM
- Change Management: Hier gibt es in der Literatur und auch in der Praxis sehr umfangreiche Sammlungen. Da Projektmanagement immer einen Change-Management-Anteil hat, sollten die Methoden des Change Managements mitbetrachtet werden. Einige der Methoden des Change Managements sind in meiner Übersicht und Präsentation zum Change Management (in Projekten) zu finden:  
<https://www.peterjohann-consulting.de/change-management-in-projekten/>
- „Agile Methoden“: Hierzu mehr auf der übernächsten Folie



Hier sind die Überschneidungen der Methodensammlungen dargestellt. Alle Sammlungen können übergreifende, identische Methoden aus Dritt-Disziplinen verwenden (grüne Quadrate) – Hier sind insbesondere Sammlungen von Methoden für Workshops und Trainings zu nennen, für die es eine Reihe von Büchern und Unterlagen gibt.

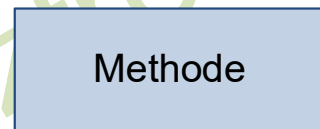






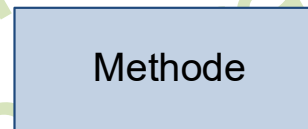
Neben den „klassischen“ Methoden im Projektmanagement gibt es „agile Methoden“ für „agile Projekte“. Es muss beachtet werden, dass im agilen Kontext Methoden als Praktiken bezeichnet und Methodensammlungen häufig als Methoden deklariert werden.

Klassisches Umfeld



Methode

Agiles Umfeld



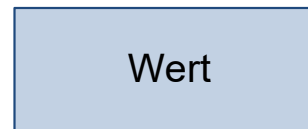
Methode



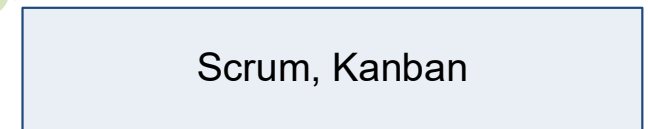
Praktik



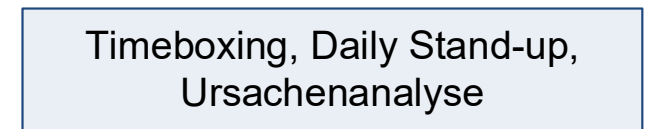
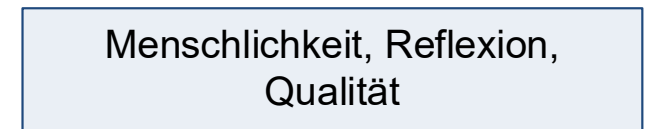
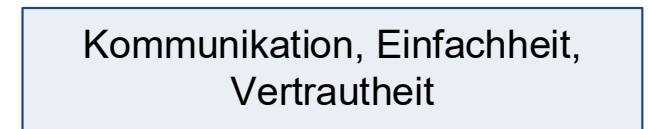
Prinzip



Wert



Scrum, Kanban

Timeboxing, Daily Stand-up,  
UrsachenanalyseMenschlichkeit, Reflexion,  
QualitätKommunikation, Einfachheit,  
Vertrautheit



Generell können sehr viele agile Methoden auch in klassischen Projekten verwendet werden.

Typischerweise sind dies:

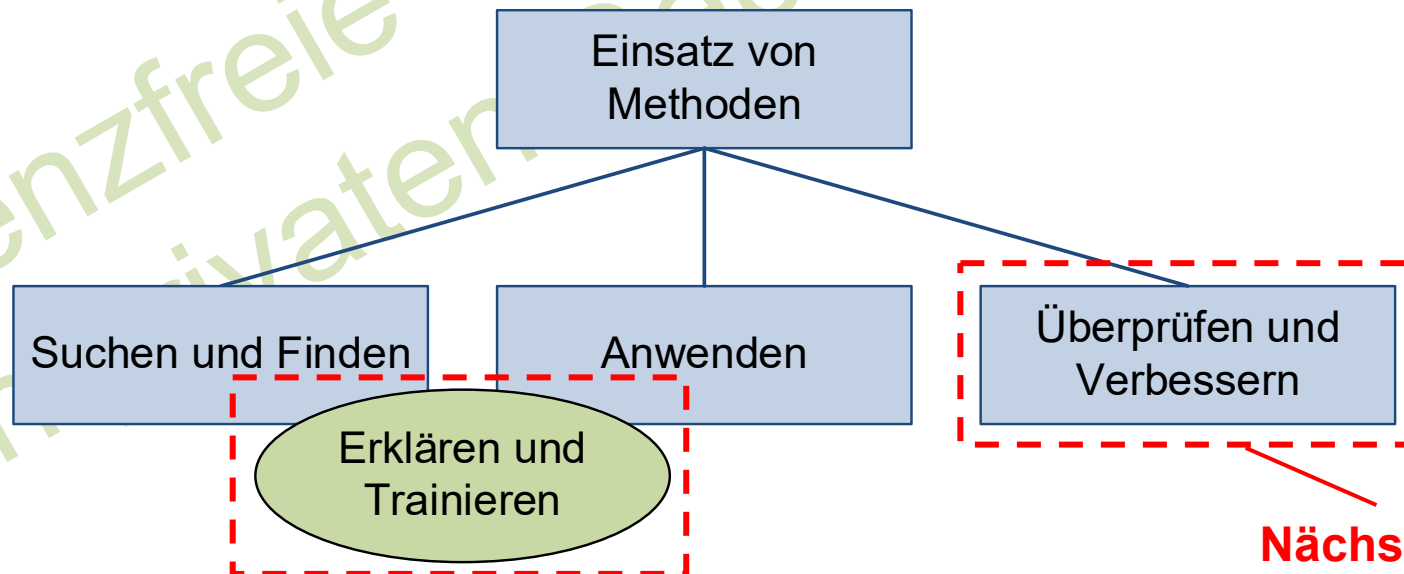
- Daily Stand-ups, Retrospektiven, Agile Schätzmethode, Taskboards, „Visualisierungen“, Votings, ...

Die Anzahl der agilen Methoden ist „eigentlich“ beschränkt, aber es kommen viele zusätzliche Methoden hinzu (beispielsweise durch Expertenempfehlungen oder aus „verwandten“ Bereichen).

Daher findet sich derzeit keine agile Methodensammlung, die den Anspruch hat, „umfassend und vollständig“ zu sein.



Auch wenn das Methodenverzeichnis und die Methodenbeschreibungen sehr gut schriftlich erfasst sind, sollte dennoch vor Projektstart den „potenziellen“ Anwendern – und damit insbesondere dem Projektteam – der Einsatz der Methodensammlung erklärt werden. Dies kann in dem Kick-off-Workshop geschehen. Generell bietet es sich auch an, Schulungen oder Trainings für (einzelne, ausgewählte) Methoden anzubieten, um so das Know-how zu erhöhen, Reibungsverluste zu vermeiden und Kosten zu reduzieren.

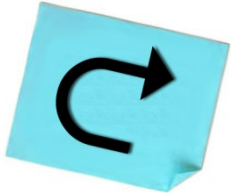




Das (systematische) Überprüfen und Verbessern der Methodensammlung ist insbesondere bei großen Projekten mit umfangreichen Sammlungen sinnvoll.

Die kann über folgende Tätigkeiten geschehen:

- Das Überprüfen der Methoden in regelmäßigen Abständen durch einen Methoden-Verantwortlichen
- Das Einfordern von Feedback (Voting) nach Einsatz einer Methode – welche Methoden und welche Methodenbeschreibungen sind besonders gut, welche eher schlecht einsetzbar?
- Das Erfassen von Verbesserungsvorschlägen
- Das Erfassen der Nutzungshäufigkeit – welche Methoden wurden besonders häufig benutzt, welche nie?
- Das „Streichen“ von Methoden aus dem Methodenverzeichnis aufgrund von negativem Feedback und / oder geringer Nutzung
- Das Notieren des Status der Änderungen (Verantwortlicher, Datum, Was ist geändert worden); dies erfolgt in einem Wiki in großen Teilen automatisch



Bauen Sie sich eine Methodensammlung für Ihr Projekt auf und nutzen Sie das Verzeichnis und die Beschreibungen aus den vorangegangenen Übungen.

Überprüfen Sie dabei die Zugriffstechnik, indem Sie ermitteln, wie schnell eine passende Methode zu einer Problemstellung gefunden werden kann.

Dauer:  
30 Min.

Aspekte:

- Methodenklassifikation / Unterteilung des Verzeichnisses
- Anzahl der Methoden
- Anpassung (Customizing) an das reale Projekt

Keine  
Muster-  
lösung!



## Aus der Berater- praxis

„Der Berater bringt seinen Werkzeugkoffer mit“ – dieser Spruch gilt weiterhin. Entsprechend kommen häufig Anfragen in der Praxis, die lediglich auf den Einsatz von Werkzeugen und Methoden abzielen, in der Art: „Können Sie nicht einige Tools für uns zusammenstellen, die weiterhelfen?“

Ein Berater kann hier (einfach) reagieren und „universelle“ Methoden per Liste oder Verzeichnis zusammenstellen, die unabhängig vom Projekt und Projektumfeld „funktionieren“. Ob dann damit wirklich tieferliegende Probleme beim Projektmanagement gelöst werden, bleibt zweifelhaft.

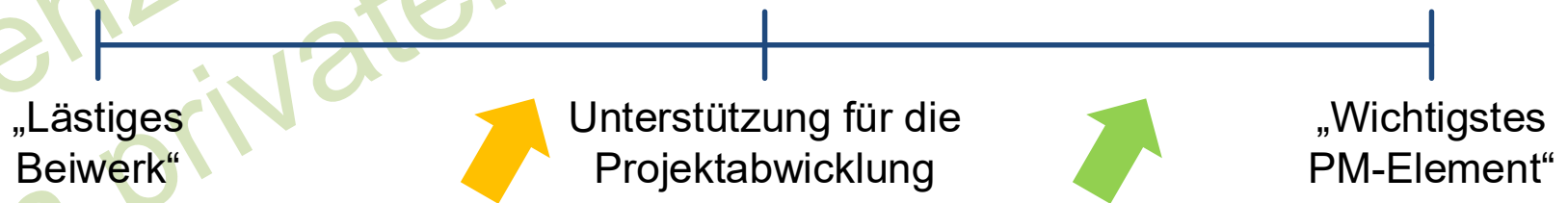
Daher – folgende Merkregeln:

- Bei der Erstellung eines angepassten Methodenverzeichnisses gilt folgende Reihenfolge: Erst die Phasen, dann die Prozesse, dann die Dokumente, dann die Methoden
- Schlechte Methodensammlungen sind selten das Problem



Um ein Projekt umsetzen, kommt man um den Einsatz von Werkzeugen nicht herum. Daher ist es immer sinnvoll, Werkzeuge und Methoden systematisch zu erfassen und erst dann verwenden.

Aber es gilt auch: Eine gute Methodensammlung alleine reicht nicht aus, um ein Projekt erfolgreich zu gestalten.





Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Liegt ein Methodenverzeichnis vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist das Methodenverzeichnis vollständig (und richtig)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liegen Methodenbeschreibungen vollständig vor und sind diese mit dem Methodenverzeichnis abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Methoden und deren Einsatz mit dem PMO abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist den Beteiligten klar, wann sie welche Methoden einsetzen sollen / können / dürfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Beteiligten für den Einsatz der Methoden geschult worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die verwendeten Begriffe in der Methodenbeschreibung mit dem Projekt(-Glossar) abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Passt der Aufwand des geplanten Methodeneinsatzes zur Größe des Projekts?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auch in  
PM-  
Checklisten





1. Werkzeuge und Methoden sind keine Geheimwissenschaft, sondern sollten „offen“ präsentiert werden
2. Überlegen Sie vor Projektstart, welche Werkzeuge und Methoden Sie in Ihrem Projekt benötigen
3. Es ist aufwendig, gute Methodensammlungen zu erstellen. Prüfen Sie daher, ob nicht bereits „vorgefertigte“ Sammlungen ausreichend sind
4. Überprüfen Sie Einsatzhäufigkeit der Werkzeuge und Methoden und „streichen“ Sie ggf. nicht eingesetzte Methoden
5. Bei großen Projekten (oder bei vielen Projekten in Ihrer Organisation) ist es sinnvoll, eine eigene Methodensammlung aufzubauen
6. Es ist häufig hilfreich, die Sammlung durch (externe) Berater überprüfen und ergänzen zu lassen



1. Was ist eine Methodensammlung?
2. Wie viele Werkzeuge und Methoden sollten Sie in Ihrem Projekt / In Ihrem Kontext einsetzen? Woran machen Sie das fest?
3. Wer bestimmt im laufenden Projekt, welche Werkzeuge und Methoden in einem Projekt zum Einsatz kommen?
4. Wann und wie sollten im laufenden Projekt die Methodenbeschreibungen überprüft und ggf. angepasst werden?
5. Warum kann es kritisch sein, die Methodensammlung im laufenden Projekt zu verändern?



- Methodenlisten
- Die Methodenliste des PMIs /PBG17-d/
- Die Methodenliste des GPM-Methodenwürfels /#GPM-Methodenwürfel/
- Die Methodenliste nach Andler /Andler15/
- Die Methodenliste des projektmagazins /#pmag-Methoden/
- Methodensteckbriefe
- Methodensteckbrief „Stakeholderidentifikation und -analyse“
- Methodensteckbrief „SWOT-Analyse“
- Methodensteckbrief „Netzplantechnik“



Eine Methodenliste ist auf ein Minimalmaß reduziertes Methodenverzeichnis, d.h. es werden nur die Namen der Methoden genannt.

Folgende Methodenlisten sind hier wiedergegeben, wobei die Reihenfolgen und Schreibweisen aus den Quellen beibehalten wurden:

- Die Methodenliste des PMI /PBG17-d/ mit 131 Einträgen
- Die Methodenliste des GPM-Methodenwürfels /#GPM-Methodenwürfel/ mit 47 Einträgen
- Die Methodenliste nach Andler /Andler15/ mit 152 Einträgen
- Die Methodenliste des projektmagazins /#pmag-Methoden/ mit 77 Einträgen



1. Benchmarking
2. Brainstorming
3. Kontrollblätter
4. Checklisten
5. Fokusgruppen
6. Interviews
7. Marktforschung
8. Fragebögen und Umfragen
9. Statistisches Stichprobenverfahren
10. Alternativenanalyse
11. Bewertung anderer Risikoparameter
12. Annahmen- und Einschränkungsanalyse
13. Qualitätskosten
14. Kosten-Nutzen-Analyse
15. Entscheidungsbaum-Analyse
16. Dokumentenanalyse
17. Fertigstellungswert-Analyse
18. Einflussdiagramm
19. Burndown-Diagramm der Iteration
20. Make-or-Buy-Analyse
21. Leistungsbeurteilungen
22. Prozessanalyse
23. Angebotsbewertung
24. Regressionsanalyse
25. Analyse der Reserven
26. Bewertung der Qualität von Risikodaten
27. Beurteilung der Risikowahrscheinlichkeit und -auswirkung
28. Fehler-Ursachen-Analyse
29. Sensitivitätsanalyse
30. Simulation
31. Stakeholderanalyse
32. Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
33. Technische Leistungsanalyse
34. Trendanalyse
35. Abweichungsanalyse
36. Was-wäre-wenn-Analyse
37. Affinitätsdiagramme
38. Ursache-Wirkungs-Diagramme
39. Qualitätsregelkarten
40. Flowcharts / Ablaufpläne
41. Hierarchische Diagramme
42. Histogramme
43. Logistische Datenmodelle
44. Matrixdiagramme



45. Matrixdiagramme (RAM)
46. Mindmapping
47. Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungsmatrix
48. Streudiagramme
49. Bewertungsmatrix für das Stakeholderengagement
50. Stakeholder-Abbildung / Darstellung
51. Textformate
52. Multi-Kriterien-Entscheidungsanalyse
53. Abstimmung
54. Feedback
55. Präsentationen
56. Aktives Zuhören
57. Kommunikationsstilbewertung
58. Konfliktmanagement
59. Kulturelles Verständnis
60. Entscheidungsfindung
61. Emotionale Intelligenz
62. Moderation
63. Beeinflussung
64. Leadership (Führung)
65. Meetingmanagement
66. Motivation
67. Verhandlungen
68. Networking
69. Nominalgruppenmethode
70. Beobachtung / Gespräch
71. Politisches Verständnis
72. Teambildung
73. Öffentliche Ausschreibungen
74. Agile Release-Planung
75. Analoge Schätzung
76. Audits
77. Bieterkonferenzen
78. Bottom-up-Schätzung
79. Werkzeuge zur Änderungssteuerung
80. Abwicklung von Ansprüchen
81. Zusammenlegung der Arbeitsplätze
82. Kommunikationsmethoden
83. Kommunikationsmodelle
84. Analyse der Kommunikationsanforderungen
85. Kommunikationstechnologie
86. Kontextdiagramm
87. Eventualstrategien
88. Kostenzusammenfassung



89. Methode des kritischen Wegs
90. Zerlegung
91. Bestimmung und Integration von Abhängigkeiten
92. Design for X
93. Fachurteil
94. Kreditaufnahme
95. Abgleich von Finanzierungsobergrenzen
96. Grundregeln
97. Überprüfung der historischen Daten
98. Leistungsbewertung auf individueller und auf Teamebene
99. Informationsmanagement
100. Inspektionen
101. Wissensmanagement
102. Vorlaufzeiten und Nachlaufzeiten
103. Meetings
104. Organisationstheorie
105. Parametrische Schätzung
106. Vorabzuweisung
107. Vorgangsknotennetzplanmethode
108. Problemlösung
109. Produktanalyse
110. Projektmanagementinformationssystem
111. Projektberichterstattung
112. Auslöserlisten
113. Prototypen
114. Qualitätsverbesserungsmethoden
115. Anerkennung und Belohnung
116. Darstellungsformen für Unsicherheit
117. Ressourcenoptimierung
118. Risikokategorisierung
119. Rollierende Planung
120. Verdichtung des Terminplans
121. Terminnetzplananalyse
122. Analyse der Auswahl von Verkäufern
123. Strategien bei Chancen
124. Strategien für das Gesamtprojektrisiko
125. Strategien bei Bedrohungen
126. Test- und Inspektionsplanung
127. Testen / Produktbewertungen
128. Drei-Punkt-Schätzung
129. Zu erbringender Leistungsindex
130. Ausbildung
131. Virtuelle Teams





1. ABC-Analyse
2. Analogiemethode
3. Balanced Scorecard
4. Blogs
5. Brainstorming
6. Brainwriting
7. Critical Chain
8. Delphi
9. Earned Value Analyse
10. Enterprise 2.0
11. Entscheidungsbaum
12. Fehlerbaumanalyse
13. FMEA
14. Foren
15. Integrierte Methodische Estimierung (IME)
16. Interdependenzanalyse
17. Kommunikationsplanung
18. Konfliktmanagement
19. Kosten-Nutzenanalyse
20. Kosten-Wirksamkeitsanalyse
21. Lean Project Management
22. Leistungsbewertung
23. MAP
24. Meilensteintrendanalyse
25. Methode 635
26. Mitarbeiterplanung
27. Moderation vorbereiten
28. Morphologische Methode
29. Netzplantechnik
30. Nutzwertanalyse
31. Online Analytical Processing
32. Paarweiser Vergleich
33. Parametrische Schätzung
34. Portal
35. Qualitativer Wirksamkeitsnachweis
36. Quantitativer Wirksamkeitsnachweis
37. Relevanzbaum
38. SCRUM
39. Staggering
40. Stakeholderanalyse
41. Strukturplanung
42. SWOT-Analyse
43. Ursache-Wirkungs-Analyse
44. Verantwortlichkeitsmatrix
45. Verhandlungsvorbereitung
46. Wikis
47. Wissensmanagement





1. 5W-Problemlisten
2. Problemdefinition
3. Grenzen hinterfragen
4. Problembaum
5. Vom Ist zum Soll
6. Problem-Ziel-Drehung
7. SPIN
8. Problemdiagnose nach Kepner/Tregoe
9. Problemumkehrung
10. Hypothesen
11. Hypothesenbaum
12. Konkurrierende Hypothesen
13. Fragenbaum
14. Beeinflussungs-/Ursachenmatrix
15. Fischgräten-Ursachenanalyse
16. Black Box
17. Ist-Ist nicht
18. Stakeholder-Erwartungsmanagement
19. Stakeholderanalyse
20. Stakeholder-Übersicht
21. Stakeholder-Einfluss-Matrix
22. Stakeholder-Akkordeon
23. Stakeholder-Tausch
24. Kontextdiagramm
25. Silo
26. Vogelperspektive
27. Mind Map
28. Diagnoseplan
29. Schreibtisch-Forschung
30. Interview
31. Sokratische Gesprächsführung
32. Fokus-Interview
33. Systemische Fragetechniken
34. Sechs Säulen
35. Dreigestirn
36. Achteck
37. Testgruppen
38. Umfrage/Feldstudie
39. Direkte Beobachtung (DIL0)
40. Expertenbefragung
41. Szenarioanalyse
42. Fragebogen
43. Klima-Beurteilung
44. Informationsbeschaffungs-Plan
45. 5 W (5 Warum)
46. Brainstorming
47. Kärtchentechnik
48. 6-3-5-Tool
49. Fragerunde
50. Lotusblüten-Tool
51. Reizwort-Technik
52. Mentale Provokation



53. Überkreuzassoziation
54. Pappnase
55. Unsympath
56. Fischteich
57. Bionik
58. Synektik
59. Bisoziation
60. Rätselvermehrung
61. Reizwortassoziation
62. WAVE
63. Morphologie
64. Attribute-Liste
65. Nyaka (Defektanalyse)
66. Merlin-Technik
67. Cornell-Notizen
68. Pareto-80:20-Regel
69. ABC-Tool
70. Informationsmatrix
71. Kartensortieren
72. Verwandtschaftsdiagramm
73. Venn-Diagramm
74. Kräftefeld (Force Field)
75. Zielbaum
76. Ziel-Mittel-Hierarchie
77. Charta
78. Zielkatalog
79. X-Matrix
80. SMARTe Ziele
81. Ziel-Gitter
82. Definierte Ergebnisse
83. 3P-Äußerungen
84. SNAP
85. Wertschöpfungskette
86. Kritische Erfolgsfaktoren
87. Hedgehog
88. SWOT und TOWS
89. Lebenszyklus
90. Five Forces
91. Wettbewerberanalyse
92. Kundensegmentierung
93. Strategische Marktsegmente
94. Umfeldanalyse (PEST)
95. Geschäftsfeldermatrix
96. Produkt-Markt-Mix
97. Blue-Ocean-Strategie
98. Strategieentwicklungsoptionen
99. Strategiematrix
100. Architekturanalyse
101. Funktionale Analyse
102. Prozessanalyse
103. Schnittstellenanalyse
104. Logisches Datenmodell



105. Relationales Datenmodell
106. Technologie-Infrastruktur
107. Anforderungskatalog
108. Logische und funktionale Systemmodellierung
109. Organisationsstruktur
110. Lohngruppen-Diamant
111. Struktur und Prozess
112. Kontrollspanne
113. Organisationsbeurteilung
114. Kräftebild
115. Kommunikationsnetz
116. Kommunikationsmatrix
117. Kommunikationsstrukturen
118. Entscheidungsbaum
119. Perspektiven
120. Argumentewaage
121. Leiterklettern
122. Paarvergleich
123. Kreuz der Annahmen
124. Polaritäten-Tool
125. Nutzwertanalyse
126. Nominales Gruppen-Tool
127. 100 Punkte
128. Kartesische Koordinaten
129. Vroom Yetton
130. Risikoanalyse
131. Schwerpunktmatrix
132. Think 360
133. Distance Mapping
134. Schlussdiskussion
135. Projektauftrag
136. LogFrame
137. Programmplan
138. Projektstrukturplan (PSP)
139. Gantt-Chart-Terminplan
140. Projektarbeitsauftragsplan
141. Projektumfeldanalyse (PUMA)
142. Projektorganisation
143. Projektmanagementrollen und -verantwortlichkeiten
144. Projekt-Kommunikationsplan
145. Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)
146. Stakeholder-Kommunikation
147. Workshop
148. Revision der Erwartungen
149. Booz-Ball-Bewertung
150. 6 Denkhüte
151. Next Steps
152. Fähigkeiten-Radar

1. ABC-Analyse
2. Änderungssteuerungsverfahren (nach PRINCE2®)
3. Befragung
4. Brainstorming
5. Change Matrix
6. Critical Chain Projektmanagement für ein Einzelprojekt
7. Critical Path Method
8. Daily Scrum
9. Delphi-Methode zur Aufwandsschätzung
10. Design Thinking
11. Earned Value Management
12. Eisenhower-Matrix
13. Elevator Pitch
14. Entscheidungsbaum
15. Entscheidungsrisiko-Analyse
16. Fehlerbaumanalyse
17. FMEA – Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
18. Fokus und Pause
19. FORDEC
20. Gegenwartsbaum
21. Ideenturm
22. Inspiration Cards
23. Ishikawa-Diagramm
24. Johari-Fenster
25. Kanban Light
26. Kano-Modell
27. Konfliktwolke
28. Kostentrendanalyse
29. Kraftfeldanalyse
30. Lessons Learned
31. Meilensteintrendanalyse
32. Mind Mapping
33. Moderation von Arbeitsgruppen
34. Morphologischer Kasten
35. Negativer / Positiver Zweig
36. Netzplantechnik
37. Nutzwertanalyse
38. Open Space Technology (OST)
39. Paarweiser Vergleich
40. Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode
41. Personas
42. PERT Drei-Punkt-Schätzung
43. Phasen-Meilenstein-Planung
44. Plan-Ist-Vergleich
45. Planning Poker
46. Portfoliotechnik
47. Produktbasierte Planung
48. Project Canvas
49. Projektlandkarte
50. Projektstrukturplanung
51. Pugh-Matrix
52. Pyramidales Präsentieren
53. Risikoanalyse
54. Risikoidentifikation
55. Risikokatalog
56. Risikomatrix
57. Rollen-Canvas
58. SCAMPER
59. Six Thinking Hats
60. Sprint Planning
61. Sprint Retrospektive
62. Sprint Review
63. Stakeholdermanagement
64. SWOT-Analyse
65. Synektik
66. Team Estimation Game
67. Thinkers Trio
68. Umfeldanalyse
69. User Storys erstellen
70. Verantwortlichkeitsmatrix
71. Voice of the Customer
72. Voraussetzungsbaum
73. Workshop
74. World Café
75. WSJF - Weighted Shortest Job First
76. Zirkuläre Fragen
77. Zukunftsbaum



Folgende Methodensteckbriefe finden sich hier (und in meinen dazugehörigen Präsentationen):

Methodensteckbrief / Präsentation	Weblink
„Stakeholderidentifikation und -analyse“ in Stakeholdermanagement (in Projekten)	<a href="https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-stakeholdermanagement.pdf">https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-stakeholdermanagement.pdf</a>
SWOT-Analyse	<a href="https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-swot-analyse.pdf">https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-swot-analyse.pdf</a>
Netzplantechnik	<a href="https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-netzplantechnik.pdf">https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-netzplantechnik.pdf</a>



<b>Ziel</b>	Ermittlung aller (potenziell) Betroffenen und Beteiligten eines Projekts inklusive des Einflusses und der Einstellung zu einem Projekt(vorhaben); eventuell auch: Ableitung von Strategien
<b>Verantwortlich</b>	Projektverantwortlicher, Projektmanager
<b>Typische Projektphase</b>	Vor Projektstart, aber auch im laufenden Projekt
<b>Durchführungsart</b>	Workshop (Großgruppe), Kleingruppe oder Einzelperson
<b>Benötigte Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfacher Ansatz: Papier und Bleistift</li> <li>• oder: SW-Tool (Matrix, Tabelle)</li> <li>• Komplexer Ansatz: Flipchart und Metaplanwände</li> </ul>
<b>Beteiligte</b>	Projektmanager, Projektmitarbeiter (und Andere)
<b>Dauer</b>	2-3 Stunden (Minimum)
<b>Ergebnis(se)/-dokumente</b>	Stakeholderliste (Minimum)
<b>Stärken</b>	Hilft entscheidend bei der Projektdurchführung
<b>Schwächen</b>	Nur intern zu verwenden



<b>Ziel</b>	Ermittlung der Stärken und Schwächen bei der Umsetzung eines Projektvorhabens; Eventuell auch: Ableitung von Strategien
<b>Verantwortlich</b>	Projektverantwortlicher
<b>Typische Projektphase</b>	Vor Projektstart, aber auch zur Situationsklärung im laufenden Projekt
<b>Durchführungsart</b>	Workshop (Großgruppe) oder Kleingruppe
<b>Benötigte Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfacher Ansatz: Papier und Bleistift</li> <li>• oder: SW-Tool (Matrix, Tabelle)</li> <li>• Komplexer Ansatz: Flipchart und Metaplanwände</li> </ul>
<b>Beteiligte</b>	Projektmitarbeiter, Stakeholder
<b>Dauer</b>	2-3 Stunden (Minimum)
<b>Ergebnis(se)/-dokumente</b>	SWOT-Matrix, SWOT-Strategie
<b>Stärken</b>	Schnell und einfach durchführbar
<b>Schwächen</b>	Nur beschreibend, sehr subjektiv, keine Messgrößen



<b>Ziel</b>	Erstellung eines Netzplan mit logischen und zeitlichen Abhängigkeiten auf Basis des Projektstrukturplans; Vorgaben für Ressourcen-, Kapazitäts- und Terminplan
<b>Verantwortlich</b>	Projektmanager oder Projektplaner
<b>Typische Projektphase</b>	Mit Projektstart beim Kick-off, ggf. aber auch vorher
<b>Durchführungsart</b>	Im Planungs-Workshop oder nach Vorgabe direkt am Rechner
<b>Benötigte Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SW-Tool</li> <li>• Seltener: Papier und Bleistift</li> <li>• Komplexer Ansatz: Flipchart und Metaplanwände</li> </ul>
<b>Beteiligte</b>	Projektmanager, Projektplaner, Projektmitarbeiter
<b>Dauer</b>	2-8 Stunden (je nach Projektgröße)
<b>Ergebnis(se)/-dokumente</b>	Netzplan (am Rechner)
<b>Stärken</b>	Direkt mit entsprechender Software durchführbar
<b>Schwächen</b>	Wird schnell unübersichtlich





## Anhang B

- Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Seite  
105–116



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /Andler16/ Nicolai Andler: Tools for Project Management, Workshops and Consulting: A Must-Have Compendium of Essential Tools and Techniques, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 3rd Edition 2016, ISBN 978-3-89578-447-7
- /DIN16/ DIN: Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 3. Auflage 2016, ISBN 978-3-410-27041-6
- /Drews10/ Günter Drews, Norbert Hillebrand: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, Haufe Verlag, München 2010, ISBN 978-3-448-10224-6
- /GPM16/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 8. Auflage 2016, ISBN 978-3-924841-74-4



- /Neumann17/ Mario Neumann: Abenteuer Projekte: Einfache Werkzeuge für kleine und mittlere Projekte, Campus, Frankfurt 2017, ISBN 978-3-593-50769-9
- /PBG17/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Sixth Edition 2017, ISBN 978-1-62825-184-5
- /PBG17-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Sechste Ausgabe 2017, ISBN 978-1-62825-188-3
- /Schels16/ Ignatz Schels, Uwe M. Seidel: Projektmanagement mit Excel. Projekte planen, überwachen und steuern. Für Excel 2010, 2013 und 2016, Hanser, München 2016, ISBN 978-3-446-44797-4



Hier sind einige Weblinks mit Informationen zu Werkzeugen und Methoden im Projektmanagement wiedergegeben.

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

/\*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



/#GPM-Methodenwürfel/ Der Methodenwürfel der GPM: <http://gpm-hochschulen.de/methoden/>; eingesehen am 06.07.2018

/#Methodenpool-Köln/ Sammlung von Methoden, nicht auf PM beschränkt (deutsch): <http://methodenpool.uni-koeln.de/download.html>; eingesehen am 06.07.2018

/#openPM-Methoden/ Sammlung von Methoden beim openPM: <https://www.openpm.info/pages/viewpage.action?pageId=1179722>; eingesehen am 06.07.2018

Lizenzfreie Verwendung  
den privaten Gebrauch!



/#pmag-Methoden/ projektmagazin – Methoden-Übersicht:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>; eingesehen am 06.07.2018

/#pmag-Methode-Netzplantechnik/ projektmagazin – Methoden-Beschreibung zur Netzplantechnik: <https://www.projektmagazin.de/methoden/netzplantechnik>; eingesehen am 06.07.2018

/#pmag-Methode-SWOT/ projektmagazin – Methoden-Beschreibung zur SWOT-Analyse: <https://www.projektmagazin.de/methoden/swot-analyse>; eingesehen am 06.07.2018

Lizenzfreie Version für  
den privaten Gebrauch!



/#Proj-Def-Methoden/ Definition zu den Methoden im Projektmanagement (deutsch):  
<http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/methode/>; eingesehen am  
06.07.2018

/#Proj-leicht-gemacht-Methoden/ Eine Liste mit Methoden zum Projektmanagement  
(deutsch): <https://projekte-leicht-gemacht.de/pm-methoden/>; eingesehen am  
06.07.2018

Lizenzfreie Version für  
den privaten Gebrauch © 2022



/#Wiki-Methode/ Methode in der deutschen Wikipedia:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Methode\\_\(Erkenntnistheorie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Methode_(Erkenntnistheorie)); eingesehen am 06.07.2018

/#Wiki-Methodologie/ Methodologie in der deutschen Wikipedia:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Methodologie>; eingesehen am 06.07.2018

/#Wiki-Werkzeug/ Werkzeug in der deutschen Wikipedia:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Werkzeug>; eingesehen am 06.07.2018

/#Wiki-Projektmanagementmethode/ Projektmanagementmethode in der deutschen Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagementmethode>; eingesehen am 06.07.2018



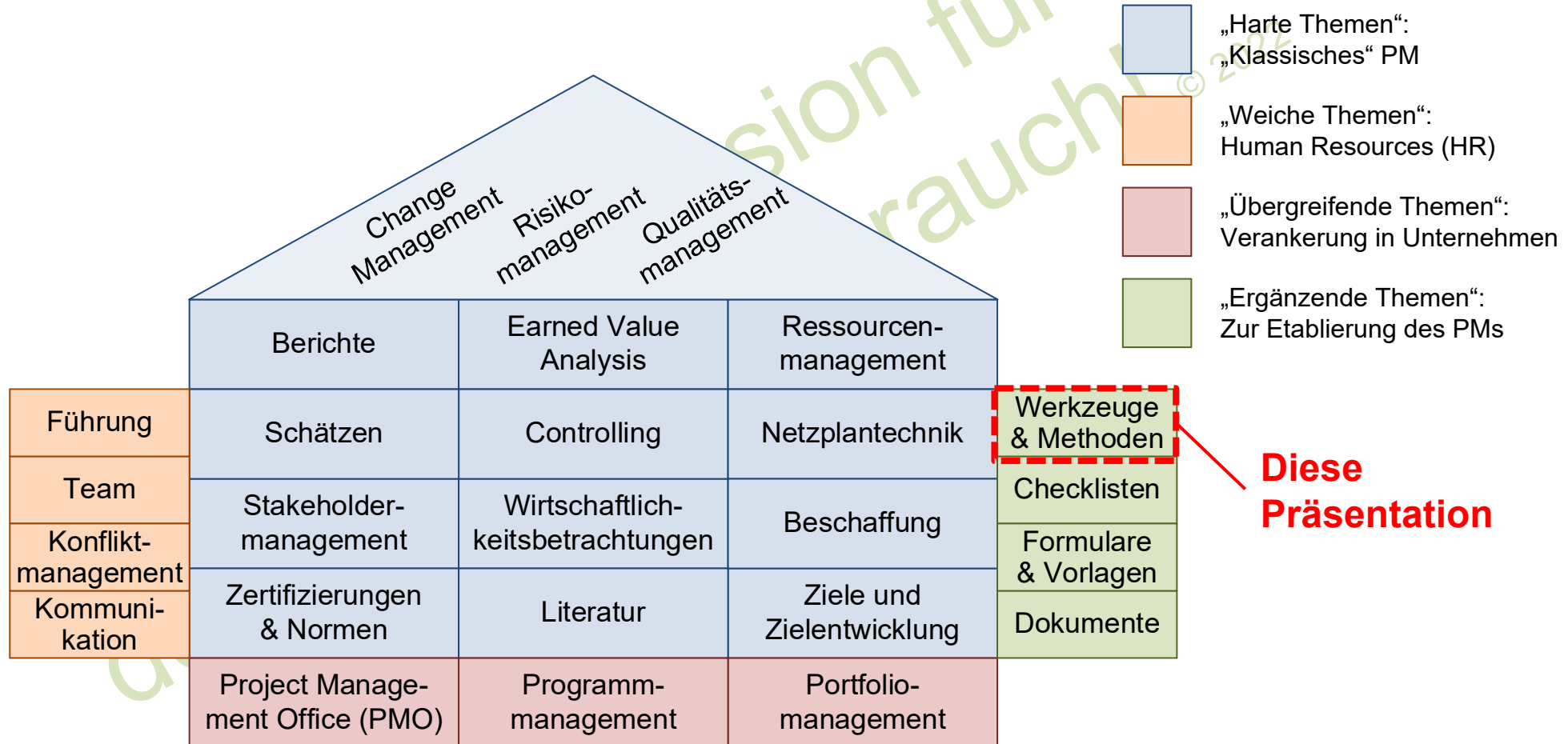


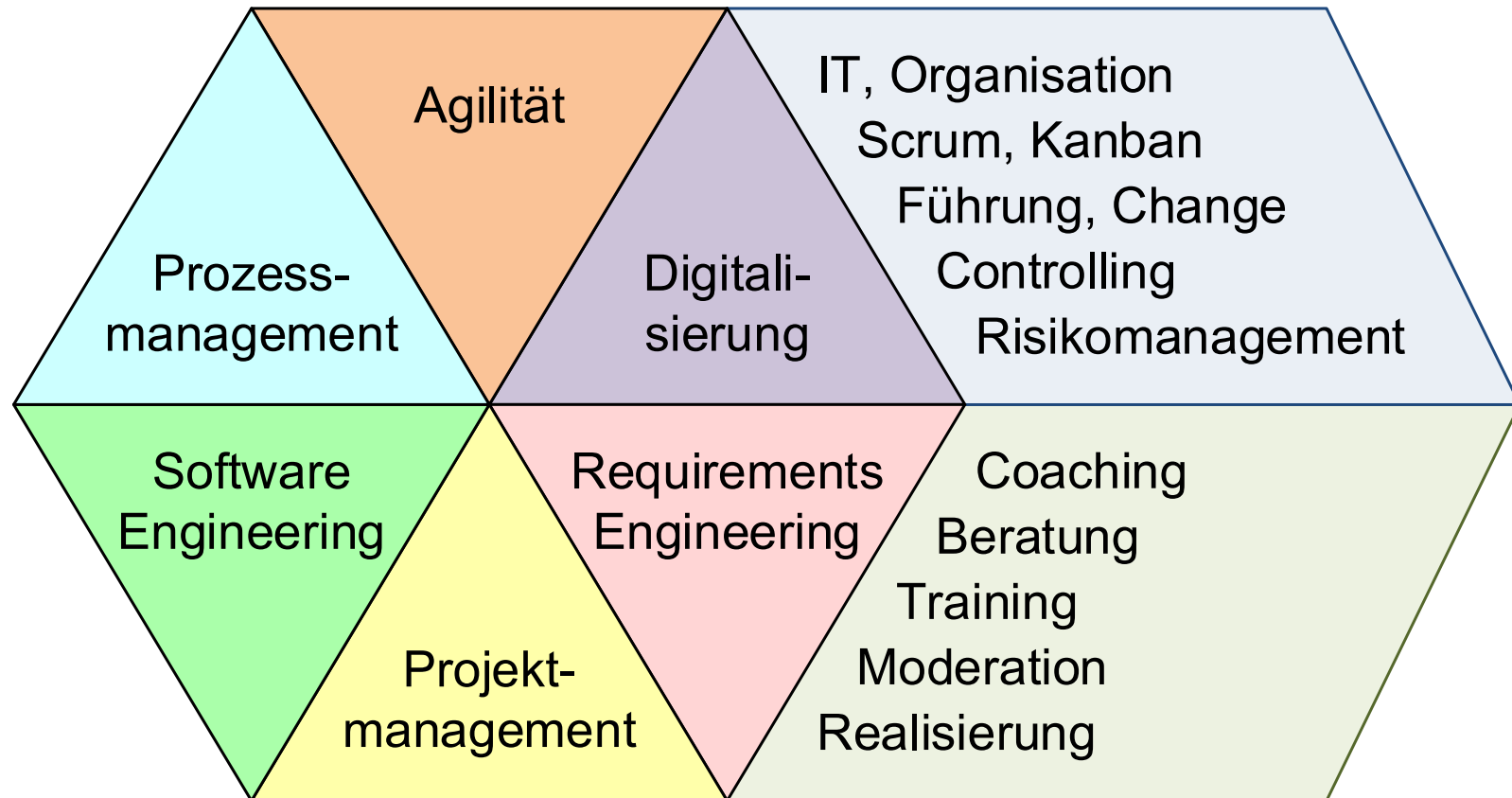
„A fool with a tool is still a fool.“ (unbekannt)

Lizenzfreie Version für  
den privaten Gebrauch! © 2022



Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, „übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.





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>