



AD HOC Personal- und Organisationsberatung GmbH, Obergrundstrasse 50, 6003 Luzern
Fon 041 211 14 04 www.adhoc-beratung.ch

Grundlagen

Projekte und Projektmanagement

- Methodenkompetenz

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Was ist ein Projekt	3
Was ist Projektmanagement	3
Welche Projektarten gibt es	5
Welches sind die Anspruchsgruppen	5
Vorgehensmethodik	6
Projektabwicklung	7
Schlüsselthemen	9
Personelle Aspekte im Projektmanagement	13
Widerstand im Projektmanagement	13
Projektmanagement ist Konfliktmanagement	13
Statt einer Zusammenfassung - Best Practice im Projektmanagement	14
Literaturliste	16

Einleitung

Die organisatorische Antwort auf die vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen im beruflichen Alltag ist das Projektmanagement und damit notwendigerweise auch die Definition eines organisatorischen Rahmens, in dem die Projekte geregelt ablaufen können. Die folgende Kurzdokumentation orientiert sich an verschiedenen Schlüsselthemen des Projektmanagements und dient als Vor- und Nachbereitung der Seminare. In einzelnen Kapiteln werden Hinweise auf die Toolbox oder die Downloads unter www.adhoc-beratung.ch gemacht. Sowohl die Toolbox als auch die Downloads werden in den Seminaren im Detail erläutert.

Was ist ein Projekt

Ein Projekt ist gekennzeichnet durch eine Reihe von Charakteristika. Typische Merkmale von Projekten sind:

- Sie sind einmalig, zeitlich befristet und so weit als möglich zielgerichtet.
- Sie sind oft komplex und interdisziplinär.
- Sie beanspruchen aussergewöhnliche Ressourcen an Zeit, Kosten, Know-how etc.
- Sie können scheitern.

Projektdefinition nach DIN 69901

Ein Vorhaben, das wesentlich durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie:

- ZIELVORGABE (Inhalt, Qualität, Kosten Aufwand, Termin).
- Zeitliche, finanzielle, personelle oder andere BEGRENZUNGEN.
- ABGRENZUNG gegenüber anderen Vorhaben.
- Projektspezifische ORGANISATION.

Da mit einem Projekt immer auch „Neuland“ betreten wird, kann man sich nicht in allen Situationen auf Erfahrungswerte beziehen, und so haften Projekte immer auch Risiken an.

Der Übergang von Projektarbeit zu Linienarbeit kann sehr fließend sein und ist sicher nicht immer eindeutig. Häufig werden betriebsinterne Kriterien angewendet, um zu entscheiden, ob ein Vorhaben in Projektform oder in der Linie abzuwickeln ist.



vgl. Download

Was ist Projektmanagement

Projektmanagement verfolgt das Ziel, ein Projekt von der ersten Idee bis zum Abschluss des Projektes führbar zu gestalten und die Wahrscheinlichkeit für den Projekterfolg so hoch wie möglich zu halten. Erfolgreiches Projektmanagement ist vernetzt angelegt und setzt aus organisatorisch ganzheitlicher Perspektive die folgenden Aspekte in den Mittelpunkt:

Der Zielaspekt liefert die Richtung, der Strukturaspekt den Rahmen und der Personal- und Kultur- aspekt die entscheidenden Gestaltungsgrößen. Erst die Berücksichtigung aller vier Aspekte trägt massgeblich zu einer erfolgsversprechenden Projektdurchführung bei.

Da Projekte sich in identischer Form nicht wiederholen, kann man Projektmanagement als Management nicht-repetitiver Aufgaben umschreiben.

Im Zentrum des Projektmanagements stehen folgende Schlüsselfragen und Aufgaben:

Frage	Aufgaben	Aspekte des Projektmanagements
Bearbeiten wir die richtigen Projekte?	Umfeld- und Organisationsanalyse Problemanalyse Prioritäten (vgl. Projektportfolio) Projektaufträge	Projektinitialisierung
Wie bearbeiten wir das Projekt methodenkompetent?	Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik Vorgehensplanung Projektorganisation Projektstrukturplan Terminplanung Ressourcenplanung Kostenplanung	Projektplanung
Wie bleiben wir auf Kurs?	Risikomanagement Statusberichte Änderungsmanagement Projektorientiertes Qualitätsmanagement	Projektcontrolling
Wie gehen wir mit den Beteiligten und Betroffenen um?	Personalführung Teamentwicklung Standortbestimmung im Team Konfliktmanagement	Projektführung
Wie vermitteln wir den Nutzen des Projektes?	Beziehungsmanagement Anspruchsgruppenmanagement	Projektmarketing
Wie beenden wir das Projekt zweckmässig?	Projektablage Projektübergabe Schlussbericht Lessons Learned	Projektdokumentation-abschluss
Wie prüfen wir die Nachhaltigkeit?	Evaluation	Projektelevaluation

Welche Projektarten gibt es

Es lassen sich je nach Grösse, Inhalt, Komplexität und Neuartigkeit der Fragestellung verschiedene Projektarten unterscheiden.

Akzeptanzprojekte

Projekte mit einer relativ klaren Aufgabenstellung, die aber vielfältige soziale Vernetzungen erfordern und daher eine Dynamik auslösen (können).

Pionierprojekte

Projekte mit neuartiger und offener Aufgabenstellung, die zudem nur im Zusammenwirken verschiedener Fachkompetenzen und sozialer Gruppen gelöst werden können. Der Projektverlauf und inhaltlichen Lösungen sind nur beschränkt voraussehbar. Pionierprojekte sind mit einem grossen und vielfältigen Risiko verbunden.

Standardprojekte

Projekte mit einer klaren, eindeutigen Aufgabenstellung, mit bekannten und voraussehbaren Wirkungszusammenhängen. Vorwiegend sachbezogene Aufgaben mit kleiner sozialer Dynamik.

Potentialprojekte

Projekte mit einer neuartigen und offenen Aufgabenstellung, mit vielen verschiedenen Lösungsmöglichkeiten. Vorwiegend sachbezogene Aufgaben, die sozial wenig vernetzt sind bzw. Vernetzung erfordern.

Die Charakterisierung gibt erste Hinweise in Bezug auf die Risiken und mögliche Widerstände, das zweckmässige Vorgehen, die Anforderungen an die Projektleitung, den Kommunikationsbedarf die Zeit- und Ressourcenplanung sowie auf flankierende Massnahmen.

Welches sind die Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind soziale Gruppierungen, die ihre Interessen in Form von konkreten Erwartungen und Ansprüchen im Zusammenhang mit dem Projekt formulieren und entweder selber oder durch Interessenvertretungen Einfluss nehmen können oder selbst von den Projektzielen betroffen sind. Der Analyse der internen und externen Anspruchsgruppen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu: Sie ist die Voraussetzung für z.B. eine differenzierte und eine effiziente Informations- und Kommunikationsmassnahme, die Gestaltung der Projektorganisation, die Beteiligungsfragen etc.

Anspruchsgruppen haben aufgrund ihrer mittelbaren oder unmittelbaren „Nähe“ zum Projekt heterogene Erwartungen. Die als potentiell wichtig identifizierten Anspruchsgruppen werden sinnvollerweise in Gruppen unterteilt.

- Verfügt der Stakeholder über das Potential und/ oder das Ansehen das Projekt nachhaltig zu beeinflussen?
- Ist der Stakeholder legitimiert bzw. autorisiert auf das Projekt Einfluss zu nehmen?
- Muss der Stakeholder aufgrund seiner Geschichte als Einflussnehmer typisiert werden?
- Ist das Projekt für den Stakeholder von zentraler Bedeutung?

Um eine möglichst zuverlässige Bewertung der Anspruchsgruppen zu bekommen, müssen unter Umständen Schlüsselpersonen befragt werden. Die Analyse der Anspruchsgruppen bietet die Möglichkeit, die Beteiligungsformen in der eigentlichen Projektarbeit zu klären:

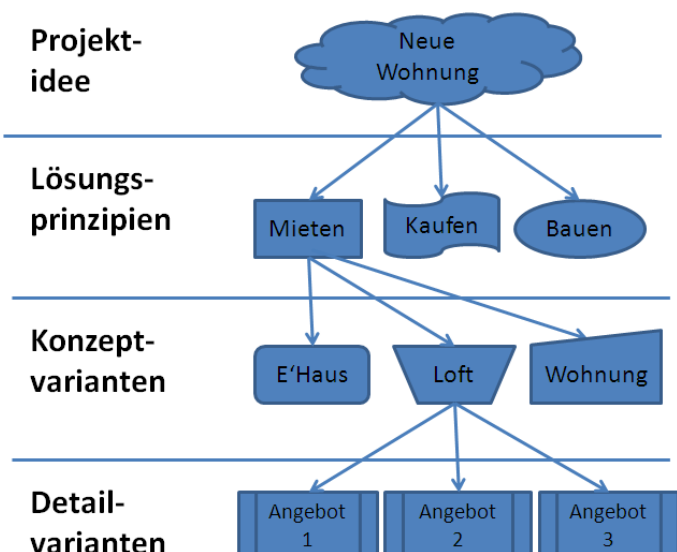
- Anspruchsgruppen als Informationslieferanten oder Informationsempfänger
- Anspruchsgruppen als Sparring- oder Vernehmlassungspartner
- Anspruchsgruppen als Mitgestaltende und Ideenlieferanten
- Anspruchsgruppen als Mitentscheide

Die Klärung der Beteiligung trägt massgeblich zu einer verbindlichen Rollenklärung der Beteiligten und Betroffenen bei.

Vorgehensmethodik

Um das Risiko, das mit Projektvorhaben verbunden ist, zu beschränken und gleichzeitig gute und neue Lösungen zu generieren, gelten für das Projektmanagement einige grundlegende Prinzipien:




- Vom Groben ins Detail
Am Anfang eines Projektes soll das Betrachtungsfeld möglichst weit gefasst und dann schrittweise eingegrenzt werden.
- Denken in Varianten
Es ist nützlich und sinnvoll, in allen Phasen des Projektes in Varianten zu denken und zu arbeiten.
- Etappierung
Überschaubare und vordefinierte Etappen, die bewusste Entscheidungen fordern und Korrekturen ermöglichen, tragen dazu bei, das Projektrisiko zu mindern.



Abhängig von der Problemstellung ist je nachdem, eine expertenorientierte oder prozessorientierte Vorgehensweise zu wählen.

Projektentwicklung

Ein Projekt wird in Phasen abgewickelt. Diese haben den Zweck, den Werdegang einer Lösung in überschaubare Teiletappen zu gliedern und so das Projekt vom Groben ins Detail zu konkretisieren und die Risiken zu minimieren. Zwischen den Phasen liegen die Meilensteine. Dies sind Standortbestimmungen, an denen entschieden wird, ob und wie weitergearbeitet werden soll. Je nach Projektauftrag (Informatikprojekt, Bauprojekt, Veränderungsprojekt) wird mit unterschiedlichen Phasenkonzepten (IPMA, Hermes etc.) gearbeitet. Während der gesamten Dauer Projektes laufen zueinander komplementäre Prozesse ab, die in den einzelnen Projektphasen in unterschiedlichen Aktivitäten zum Ausdruck kommen:

Phasen und Meilensteine	Aktivitäten	Ergebnisse
Initialisierung 	<input type="checkbox"/> History klären <input type="checkbox"/> Anspruchsgruppen definieren <input type="checkbox"/> Projektumfang abschätzen <input type="checkbox"/> Projekt abgrenzen resp. Schnittstellen definieren <input type="checkbox"/> Meilenstein- und Terminplanung abschätzen <input type="checkbox"/> Wirtschaftlichkeit thematisieren <input type="checkbox"/> Anforderungen ermitteln <input type="checkbox"/> Stossrichtungen aufzeigen <input type="checkbox"/> Projektleitung resp. Projektorganisation thematisieren <input type="checkbox"/> Ressourcenbedarf für das Vorprojekt definieren <input type="checkbox"/> Risiken- und Massnahmen thematisieren <input type="checkbox"/> Kommunikation klären <input type="checkbox"/>	Schriftlicher Projektantrag
	Entscheid betreffend Projektwürdigkeit	Stellungnahme zum Projektantrag
Vorprojekt 	<input type="checkbox"/> Projektorganisation etablieren <input type="checkbox"/> Teamentwicklung beachten <input type="checkbox"/> Situationsanalyse durchführen <input type="checkbox"/> Zielkatalog strukturieren <input type="checkbox"/> Benchmarking durchführen <input type="checkbox"/> Lösungsvarianten bearbeiten <input type="checkbox"/> Machbarkeit abklären	Detaillierte Zielsetzung Bericht Vorstudie Statusbericht Grobplan

-
- Wirtschaftlichkeit prüfen
 - Risiken bewerten
 - Kommunikation sicherstellen
 - Ressourcenbedarf erheben
 - Weiteres Vorgehen planen
 - Anträge formulieren
 -
-



Meilensteinentscheid

Stellungnahme
zum Vorprojekt

Hauptprojekt



-
- Detailplanung erstellen
 - Teamentwicklung beachten
 - Ressourcen planen
 - Detailkonzept (wer, was, wann, wo, wie, wieviel) erstellen
 - Weiteres Vorgehen planen
 - Risiken beachten
 - Kommunikation sicherstellen
 - Controlling vornehmen
 - Weiteres Vorgehen planen
 - Anträge formulieren
 -
-

Konzept
Detailplan
Bericht Vorprojekt
Statusbericht



Meilensteinentscheid





Stellungnahme
zum Hauptprojekt

**Realisierungs-
projekt**



-
- Realisierungs-/ Umsetzungsplan erstellen
 - Pilotprojekte thematisieren
 - Kostenplan erstellen
 - Controlling sicherstellen
 - Flankierende Massnahmen planen
 - Kommunikation sicherstellen
 - Risiken beachten
 - Weiteres Vorgehen planen
 - Anträge formulieren
 -
-

Einführungskonzept
Bericht Hauptprojekt
Statusbericht

	Meilensteinentscheid	Stellungnahme zum Realisierungsprojekt
Einführungsprojekt	<input type="checkbox"/> Übergabe organisieren <input type="checkbox"/> Abschlussbericht erstellen <input type="checkbox"/> Schlussabrechnung vornehmen <input type="checkbox"/> Erfahrungslernen („Lessons Learned“) sicherstellen <input type="checkbox"/> Projektorganisation auflösen <input type="checkbox"/> Abschlussarbeiten sicherstellen <input type="checkbox"/>	Abschlussbericht
		
	Meilensteinentscheid	Stellungnahme zum Einführungsprojekt
Nutzung / Evaluation	<input type="checkbox"/> Evaluation / Wirkungsüberprüfung vornehmen <input type="checkbox"/> Projektdokumentation archivieren <input type="checkbox"/>	
		

Die einzelnen Phasen können je nach Projekt auch weiter differenziert bzw. zusammengefasst werden.

Schlüsselthemen

Die **Projektorganisation** ist eine spezielle temporäre Organisation für die Dauer des Projektes. Sie sollte folgende Anforderungen erfüllen:

- Klare Regelung der Aufgaben und Kompetenzen der Projektorgane
- Verbindliche Vertretungen / Delegationen der Beteiligten und Betroffenen
- Ressourcenplanung für alle am Projekt Beteiligten

Nach Ablauf jeder Phase ist zu klären, ob eine Anpassung der Projektorganisation notwendig ist.

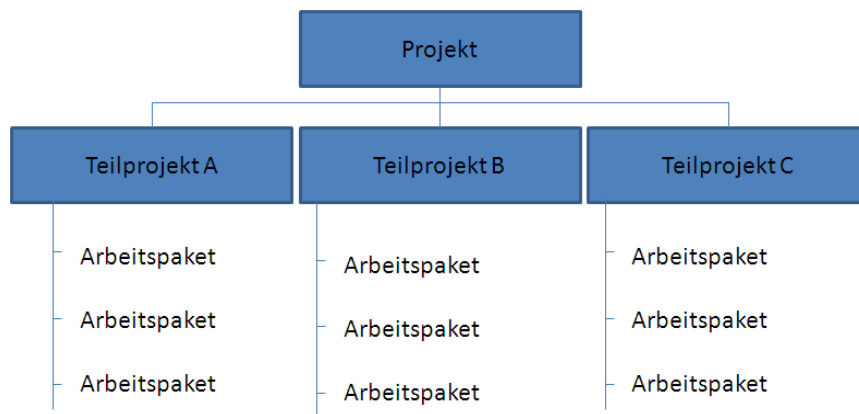


vgl. Download

Der **Projekt-Kick-Off** ist der offizielle Start des Projektes mit dem Projektteam. Er hat zum Ziel, gemeinsam mit der Auftraggeberseite, eine gemeinsame Projektbasis zu schaffen und das Team arbeitsfähig zu machen. Der Projektstart erfolgt auf drei Ebenen:

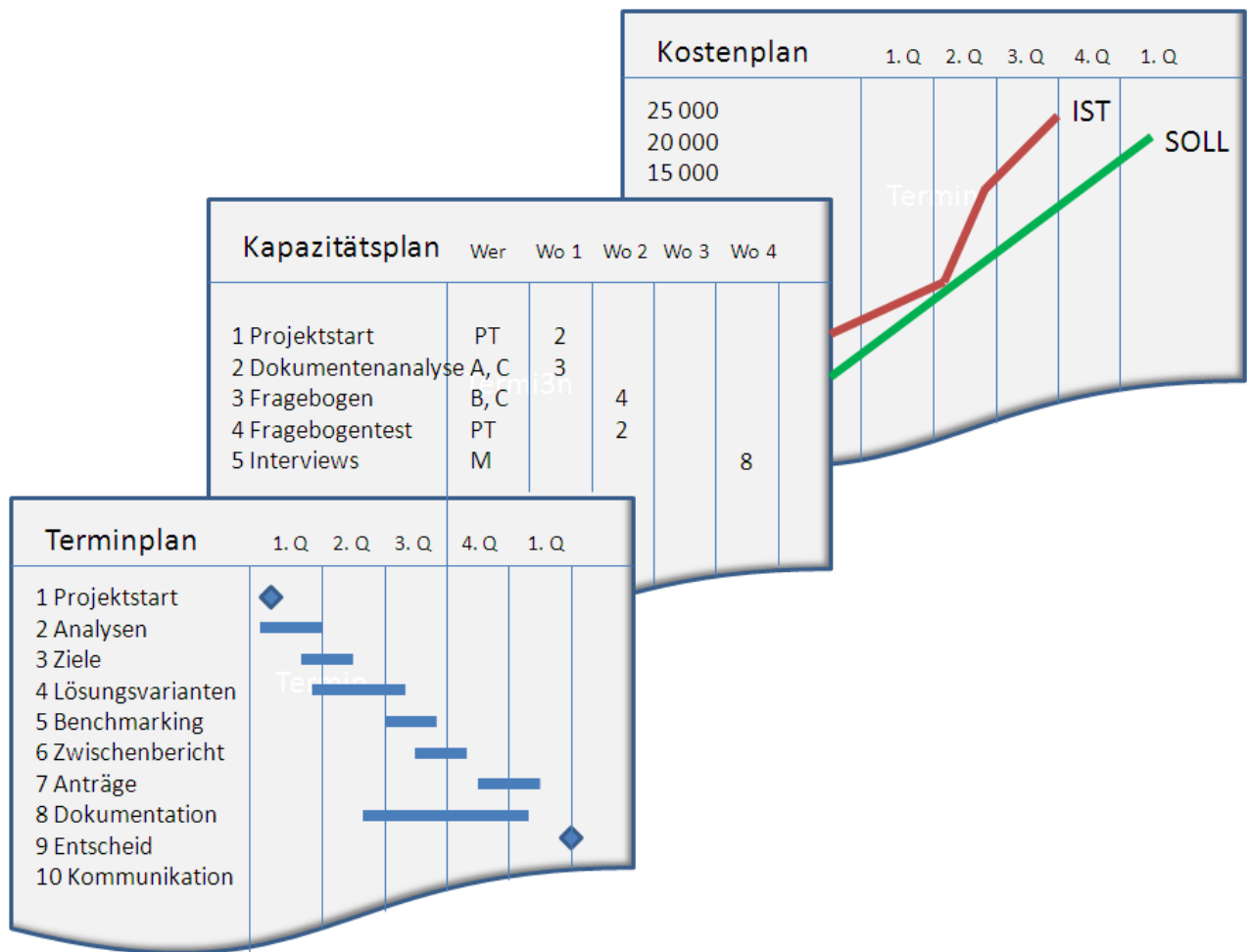
Inhaltliche Ebene	Problemstellung klären, Zielsetzungen abstimmen, mögliche Lösungswege diskutieren, Vorkenntnisse und Erfahrungen abfragen, Risiken thematisieren etc.
Organisatorische Ebene	Arbeitsform vereinbaren, Aufträge absprechen, Rollen klären, Kompetenzen definieren, Ressourcen thematisieren, Termine absprechen, Controlling vereinbaren
Beziehungsebene	Erwartungen klären, Motivation überprüfen, Vertrauen aufbauen, „Spielregeln“ vereinbaren

Um ein Projekt für die Planung überschaubar zu machen, wird es sinnvollerweise in Teilprojekte und Arbeitspakete unterteilt. Der **Projektstrukturplan** ermöglicht es, die einzelnen Elemente in einen zeitlichen Ablauf zu bringen.



Der Detailplan umfasst die **Termin-, Kapazitäts- und Kostenplanung**. Grundlage dafür ist eine **Tätigkeitsliste**, Abhängigkeiten, Verantwortliche sowie Zeit- und Aufwandschätzungen.

Der Terminplan wird meistens als Balkendiagramm dargestellt. Dabei kann die Terminierung vorwärts ab Projektstart oder rückwärts ab verlangtem Meilenstein oder Endtermin erfolgen.



Die notwendigen Kapazitäten (Personalwendungen) können pro Arbeitspaket oder pro Tätigkeit geschätzt oder erhoben werden.



vgl. Download

Jede Projektplanung ist zunächst eine Arbeitshypothese und entspricht nicht immer der Realität. Mit der Projektkontrolle müssen die Abweichungen von der Planung festgestellt werden, um dann mit der Projektsteuerung / dem Projektcontrolling die notwendigen Anpassungen vorzunehmen.

Kontrolliert werden in der Regel Qualitäts-, Termin- und Kostenabweichungen. Zusätzlich sind auch Aspekte wie die Zusammenarbeit im Projektteam und das Risikomanagement in die Kontrolle einzubeziehen. Abweichungen gegenüber den Vorgaben werden im **Statusbericht** dokumentiert.

Projektmanagement ist auch **Risikomanagement**. Risiken haben in der Regel negative Auswirkungen auf ein Projekt (Tragweite), es besteht die Möglichkeit, dass sie eintreten (Wahrscheinlichkeit) und sie haben Ursachen. Risikomanagement als Teil des Projektmanagements bedeutet, dafür zu sorgen, dass Projektrisiken mit geeigneten Massnahmen begegnet wird. Im Zentrum stehen dabei:

- Präventive d.h. schadensverhindernde Massnahmen und
- Korrektive d.h. schadensmindernde Massnahmen

Das eigentliche Risikomanagement muss frühzeitig beginnen und periodisch / permanent wiederholt werden.



vgl. Download

Je grösser und komplexer ein Projekt ist, desto zweckmässiger ist es, das **projektspezifische Marketing** zu systematisieren. Als Grundlage für das Marketing dient die Anspruchsgruppen- und Risikoanalyse. Das Projektmarketing trägt massgeblich dazu bei, dass die Anspruchsgruppen zur richtigen Zeit, in der richtigen Form, durch die richtigen Personen mit den richtigen Inhalten bedient werden. Bei Projekten mit hoher Komplexität, können die Anspruchsgruppen mit gezielten Massnahmen (Information, Instruktion, Lobbyarbeit) auf Neuerungen vorbereitet werden resp. Bedenken und Widerstände frühzeitig thematisiert werden.



vgl. Download

Im Projektabschluss werden alle wichtigen Erfahrungen aus dem Projekt festgehalten (**Lessons learned**). Zudem wird die **Projektdokumentation** erstellt und die notwendigen Abschlussarbeiten vereinbart.



vgl. Download

Projekte müssen je länger desto mehr einer Wirkungsüberprüfung (**Evaluation**) unterzogen werden. Evaluationen können nach Abschluss einer definierten Phase oder zum Abschluss des Projektes durchgeführt werden. Für ein gutes Gelingen ist es notwendig, die Beteiligten frühzeitig einzubeziehen mit dem Ziel, die Akzeptanz der Evaluation zu erhöhen und sich auf realistische Erwartungen zu einigen. Im Zentrum der Evaluation stehen fünf grundlegende Fragen, die vor einer Evaluation gestellt werden müssen:

- Was soll evaluiert werden?
- Wann soll evaluiert werden?
- Wozu soll evaluiert werden?
- Wie soll evaluiert werden?
- Wer soll evaluieren?



vgl. Download

Personelle Aspekte im Projektmanagement

Die Sicherung ausreichender Unterstützung durch die Auftraggebenden ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Projektes. Sie müssen klar zum Ausdruck bringen, um was es im Projekt geht und welchen Stellenwert das Projekt für den Betrieb hat.

Projektmanagement steht und fällt mit den involvierten Personen. Dahinter steckt nicht zu letzt die Herausforderung, die richtigen Projektleiterinnen / Projektleiter zu rekrutieren. Die Anforderungen an die Projektleitung orientieren sich an der spezifischen Herausforderung (vgl. Projektarten). Im Zentrum stehen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Je nach Projektart stellt sich selbstverständlich auch die Frage der Fachkompetenz.

Widerstand im Projektmanagement

Widerstand ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Projektes. Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheide oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch „Dienst nach Vorschrift“ unterlaufen werden.



vgl. Download

Projektmanagement ist Konfliktmanagement

Wo Menschen in Projekten zusammenarbeiten, treten unvermeidlich Differenzen und Spannungen auf. Sie entstehen deshalb, weil Menschen und Anspruchsgruppen eigene Ziele, Interessen, Bedürfnisse und Wertvorstellungen haben, die sie zu verwirklichen, bzw. zu befriedigen suchen.

Konflikte in der Projektarbeit werden vielfach als schädliche Störfaktoren betrachtet, die es ausmerzen gilt. Diese Einstellung zu Konflikten ist unrealistisch, denn Konflikte sind nicht nur Sand im Getriebe, sie sind auch Herausforderungen und Chancen.

Statt einer Zusammenfassung - Best Practice im Projektmanagement

Projekte sind risikohaft und können scheitern. Sie verlangen nach einer ganzheitlichen Sichtweise. Entscheidend dabei ist, ob es gelingt, die Dynamik und Vernetzung zielorientiert und nachhaltig zu steuern. Die folgenden 10 Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement orientieren sich an den bisherigen Erfahrungen, den wesentlichen Theorien und empirischen Befunden¹:

1. Sicherung ausreichender Unterstützung durch die Macht- und Entscheidungsträger

- Projekte bedürfen der transparenten Unterstützung des Managements.
- Projekte sind durch das Management zu priorisieren (Projektportfolio).
- Das Management muss durch die Projektleitenden geführt werden (Führung von unten).

2. Projektmanagement ist Beziehungsmanagement

- Erfolgreiches Projektmanagement richtet seine Information und Kommunikation nicht nur nach innen, sondern ist sehr stark nach aussen orientiert (Anspruchsgruppenanalyse).
- Intensive und ehrliche Beziehungen helfen Widerstand abzubauen und Vertrauen zu fördern (aufsuchende Kommunikation).
- Projektleitende betreiben ein systematisches Projektmarketing.

3. Kompetenznachweis

- Projektleitende verfügen über eine ausgeprägte Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz.
- Projektleitende machen den Führungsanspruch geltend und arbeiten methodenfreundlich.
- Projektleitende reflektieren ihre Erfahrungen und ziehen Schlüsse daraus.

4. Ausreichende Projektplanung

- Weil der Projektstart den weiteren Projektverlauf ganz wesentlich beeinflusst, muss der Projektstartphase grosse Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Auftraggeber übernehmen in der Startphase eine zentrale Rolle.
- Sorgfältig, aber nicht zu detailliert planen, da ein minutiöser Plan meist ohnehin unrealistisch ist und unnötige Änderungsfrustrationen beinhaltet.
- Ein systematisches Projektcontrolling (Kosten, Termin, Qualität) und eine laufende Risikoanalyse ermöglichen eine angepasste Projektplanung.

¹ Greif, Runde und Seeberg, 2004, Kotter 2005, Doppler und Lauterburg, 2002, Capgemini, 2003

5. Situationsgerechter Methoden- und Tooleinsatz

- Setzt man die Methoden und Techniken zweckentsprechend ein, so tragen sie zum Projekterfolg bei, dabei hängt der Erfolg des Methoden- und Technikeinsatzes am meisten von ihren Anwendenden ab, die damit vertraut und von der Zweckmässigkeit überzeugt sein müssen.
- Es lohnt sich, im Vorgehen innovative Ansätze anzuwenden und Überraschungsmomente zu generieren.
- Es ist auf den Einsatz möglichst einfacher Hilfsmittel beziehungsweise auf deren möglichst einfache Anwendung zu achten.

6. Zweckmässige und unbürokratische Organisationsstruktur

- Die Projektorganisation ist so zu gestalten, dass die Rollen klar sind.
- Je nach Komplexität des Projektes ist zu prüfen, ob mit einer „reinen Projektorganisation“ gearbeitet werden kann.
- Projektorganisationen sind in jeder Projektphase auf ihre Zweckmässigkeit und Notwendigkeit hin zu überprüfen.

7. Situativer Führungsstil der Projektleitenden

Ein erfolgreiches Führungsverhalten zeichnet sich aus:

- Durch einen kooperativen, beratenden Führungsstil im normalen Projektablauf.
- In Ausnahmesituationen greifen Projektleitende aber durchaus autoritär ins Projektgeschehen ein.
- Auftretende Konflikte dürfen nicht geleugnet, sondern müssen sofort gelöst werden.

8. Adäquate Projektgruppenszusammensetzung

- Um die nötigen Kompetenzen ins Projektteam zu bringen, müssen die Projektleitenden die Fähigkeit besitzen, Mitarbeitende zu gewinnen um Teams formen zu können.
- Notwendige Kompetenzen sind bei Bedarf „einzukaufen“. Die externen Fachkräfte müssen geführt werden.
- Die Stabilität der Projektgruppenszusammensetzung ist so weit als möglich sicherzustellen.

9. Teamgeist und motivierte, engagierte Teammitglieder

- Kick-off-Meetings schweissen die Projektgruppen zusammen.
- Sozialphasen halten die Projektgruppen zusammen.
- Informelle Beziehungsnetze tragen wesentlich zum Projekterfolg bei.

10. Prototyping / Pilotprojekte / Testläufe

- Lernen aus Erfahrungen
- Referenzen für weitere Projekte
- Nutzen konkret aufzeigen

Literaturliste

11.04.17

Autor/in	Titel	Thema	Verlag
Wastian, Monika Braunmandl, Isabelle von Rosenstiel, Lutz	Angewandte Psychologie für das Projektmanagement	Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung	Springer, 2012 2. aktualisierte Auflage
Doppler, Klaus Lauterburg, Christoph	Change Management	Standardwerk, wenn es um Veränderungsvorhaben geht. Umfassend dokumentiert	Campus, 1995
Spitzer, Quinn Tregoe, Ron Evans	Denken macht den Unterschied	Standardwerk, wenn es um eine differenzierte Problemlösungs- und Entscheidungstechnik geht	Campus, 1998 nicht mehr erhältlich, evtl. antiquarisch
Kerth, Klaus Asum, Heiko Stich, Volker	Die besten Strategietools in der Praxis	Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?	Hanser, 2011
Gomez, Peter Probst, Gilbert	Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens	Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen	Haupt, 1999
Widmer, Thomas De Rocchi, Thomas	Evaluation, Grundlagen, Ansätze u. Anwendungen	Kompaktwissen	Rüegger-Verlag, 2012
Stöwe, Christian Keromosemito, Lara	Führen ohne Hierarchie	Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen	Dr. Th. Gabler, 2012
Kuster, Jürg Huber, Eugen Lippmann, Robert Schmid, Alphons Schneider, Emil Witschi, Urs Wüst, Roger	Handbuch Projektmanagement	Standardwerk mit vielen Checklisten und Hilfsmitteln	Springer, 2011 3. erweiterte Auflage
Steiger, Thomas Lippmann, Eric	Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte Band I und Band II	Umfassende Handbücher über psychologische Aspekte der Führung	Springer, 2013 4. vollständig überarbeitete Auflage

Autor/in	Titel	Thema	Verlag
Stockmann, Reinhard (Hrsg.)	Handbuch zur Evaluation	Eine praktische Handlungsanleitung	Waxmann Verlag GmbH, 2007
Lippmann, Eric	Intervision	Kollegiales Coaching professionell gestalten	Springer Verlag, 2009
Tietze, Kim-Oliver	Kollegiale Beratung	Problemlösungen gemeinsam entwickeln	Rowohlt, 2010
Roethlisberger, Inés Picciati, Esther	Leitfaden Change- u. Projektmanagement	Change- u. Projektmanagement im öffentlichen Bereich Kt. Bern	Personalamt des Kt. Bern www.be.ch/change-projektmanagement
Schmid, Eugen W. Fritz, Stefan	Meeting for Success	Sitzungs-Coaching	Verlag executive-coach.ch, 2010
Böhm, Rolf	Methoden und Techniken der System-Entwicklung		vdf Hochschulverlag, 2005
Lomnitz, Gero	Multiprojektmanagement	Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern	mi Wirtschaftsbuch, 2013
Brauchlin, Emil Prof. Dr. Heene, Robert	Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik	Standardwerk. Sehr differenziert und doch – in den Schwerpunkten - einfach anwendbar	UTB Paul Haupt, 1995 nicht mehr erhältlich, evtl. antiquarisch
von Wasielewski, Erwin	Project Knowledge Management Systematic Learning with the Project Comparison Technique	Daten abgeschlossener Projekte für Trendermittlung, Benchmarks und Prognosen nutzen	Springer, 2010
Forrer, Fritz Schöni, Marcel	Projektmanagement	Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern	Versus Verlag, 2011
Gächter, Hans Peter	Projektmanagement	Aus der Praxis für die Praxis	hep Verlag, 2007
GPM Deutsche Gesellschaft f. PM (Hrsg.) unter mitwirkung von spm – Swiss Projekt	Projektmanagement	Zeitschrift Projektmanagement	Tüv Media GmbH www.tuev-media.de

Autor/in	Titel	Thema	Verlag
Management Ass. www.gpm-ipma.de www.spm.ch			
Führer, Andreas Züger, Rita-Maria	Projektmanagement - Management- Basiskompetenz	Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Ant- worten	Compendio Bil- dungsmedien AG, 2010 3. überarbeitete Auflage
GPM Deutsche Ge- sellschaft für Projekt- management	Projektmanagement – Fachmann Band 1 und Band 2	Ausführliches Kompendium zum Thema Projektmanage- ment mit umfassenden Hin- weisen und Arbeitsunterla- gen	RKW, 2004 über amazon.de!
Taylor, Peter	Projektmanagement für Faulenzer	Wie Sie Ihre Produktivität verdoppeln und dennoch früher Feierabend machen können	GABAL-Verlag, 2011
Mayrshofer, Daniela Kröger, Hubertus A.	Prozesskompetenz in der Projektarbeit	Praxisnahes Buch für Projekt- leiter/innen oder Bera- ter/innen mit hilfreichen und einfach strukturierten Hinwei- sen zum Prozessmanagement in Projekten	Windmühle GmbH, 2011 4. Auflage
Reuter, Mark	Psychologie im Projektmanagement	Eine Einführung für Projekt- manager und Teams	Publicis MCD, 2011
Beywl, Wolfgang Bestvater, Hanne Friedrich, Verena	Selbstevaluation in der Lehre	Ein Wegweiser für sichtbares Lernen und besseres Lehren	Waxmann, 2011
Brühwiler, Herbert	Situationsklärungen	Persönlich, Unterricht, Bera- tung, Teamentwicklung, Kommissionsarbeit	VS Verlag für Sozialwissen- schaften, 2001
Mayer, Ruth	Soft Skills fördern	Strukturiert Persönlichkeit entwickeln	hep Verlag, 2011 2. überarbeitete, erweiterte Auflage
Andler, Nicolai	Tools für Project Management, Workshops und Consulting	Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden	Wiley-VCH, 2013 5. überarbeitete, erweiterte Auflage

Autor/in	Titel	Thema	Verlag
Kobi, Jean-Marcel	Management des Wandels	Veränderungsmanagement	Haupt, 1996 nicht mehr erhältlich, evtl. antiquarisch
Assfalg, Markus (Ey Robert, Morlang Holger, Rohmert Elisabeth)	Widerstand gegen Wandel	Kleiner Sammelband, der das Thema Widerstand differenziert behandelt	Haupt, 1999 nicht mehr erhältlich, evtl. antiquarisch
Becker, Lutz Gora, Walter Wagner, Reinhard	Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement	Gibt konkrete Unterstützung bei der Führung interkultureller Projekt u. hilft Risiken einzugrenzen	Symposium Publishing, 2015
Willener, Alex	Integrale Projektmethodik:	für Innovation u. Entwicklung in Quartier, Gemeinde u. Stadt	Interact, 2007 Luzern: HSA
Projektmagazin www.projektmagazin.de		Das interaktive Online-Magazin für erfolgreiches Projektmanagement	
getAbstract www.getabstract.com		Die weltweit grösste Online Bibliothek für Wirtschaftsbücher	
www.qis.at		Qualität in Schulen	
www.pm-schlüssel.com		Der www-Schlüssel zum Projektmanagement	