

Höhere Technische Bundeslehranstalt Linzer Technikum

In Kooperation mit dem HERDT-Verlag stellen wir Ihnen eine PDF inkl. Zusatzmedien für Ihre persönliche Weiterbildung zur Verfügung. In Verbindung mit dem Programm HERDT|Campus ALL YOU CAN READ stehen diese PDFs nur Lehrkräften und Schüler*innen der oben genannten Lehranstalt zur Verfügung. Eine Nutzung oder Weitergabe für andere Zwecke ist ausdrücklich verboten und unterliegt dem Urheberrecht. Jeglicher Verstoß kann zivil- und strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

Projektmanagement nach IPMA 3.0

Kurt Badertscher, Ingrid Katharina Geiger,
Josef Gubelmann, Roger Romano, Clarisse Pifko

3., überarbeitete Auflage 2014

ISBN 978-3-86249-507-8

Ebenen D und C
Teil 1

PM-IPMA30DC_B-1

Impressum

Matchcode: PM-IPMA30DC_B-1

ISBN: 978-3-86249-507-8

Autoren: Kurt Badertscher, Ingrid Katharina Geiger,
 Josef Gubelmann, Roger Romano, Clarisse Pifko

Illustrationen: Oliver Lüde, Winterthur

3., überarbeitete Auflage 2014

Mit Genehmigung der Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

© Compendio Bildungsmedien AG, Zürich



Herausgeber: HERDT-Verlag für Bildungsmedien GmbH, Bodenheim

Internet: www.herdt.com

Produziert im HERDT-Digitaldruck

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Dieses Buch wurde mit großer Sorgfalt erstellt und geprüft. Trotzdem können Fehler nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Die in diesem Buch und in den abgebildeten bzw. zum Download angebotenen Dateien genannten Personen und Organisationen, Adress- und Telekommunikationsangaben, Bankverbindungen etc. sind frei erfunden. Eventuelle Übereinstimmungen oder Ähnlichkeiten sind unbeabsichtigt und rein zufällig.

Die Bildungsmedien des HERDT-Verlags enthalten Verweise auf Webseiten Dritter. Diese Webseiten unterliegen der Haftung der jeweiligen Betreiber, wir haben keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte dieser Webseiten. Bei der Bucherstellung haben wir die fremden Inhalte daraufhin überprüft, ob etwaige Rechtsverstöße bestehen. Zu diesem Zeitpunkt waren keine Rechtsverstöße ersichtlich. Wir werden bei Kenntnis von Rechtsverstößen jedoch umgehend die entsprechenden Internetadressen aus dem Buch entfernen.

Die in den Bildungsmedien des HERDT-Verlags vorhandenen Internetadressen waren zum Zeitpunkt der Erstellung der jeweiligen Produkte gültig. Sollten Sie die Inhalte nicht mehr unter den angegebenen Adressen finden, sind diese eventuell inzwischen komplett aus dem Internet genommen worden oder unter einer neuen Adresse zu finden.

Schulversion

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil A Grundlagen	9
Einleitung	10
1 Das System Projektmanagement	11
1.1 Entwicklung des Projektmanagements	11
1.2 Was ist ein Projekt?	12
1.3 Was versteht man unter Programm und Portfolio?	14
1.4 Projektarten	17
1.5 Was ist Projektmanagement?	18
1.6 Wozu eigentlich Projektmanagement?	19
1.7 Elemente des Systems Projektmanagement	20
1.8 Projektumfeld	22
Zusammenfassung	23
Repetitionsfragen	23
2 Denken in Systemen	25
2.1 Was versteht man unter System?	25
2.2 Systems Engineering	28
Zusammenfassung	29
Repetitionsfragen	29
Teil B Kontextkompetenzen	31
Einleitung	32
3 Projekt-, Programm- und Portfolioorientierung	33
3.1 Projektorientierung	33
3.2 Programmorientierung	34
3.3 Portfolioorientierung	34
Zusammenfassung	37
Repetitionsfragen	38
4 Einführung des PPP-Managements	39
4.1 Nutzen des PPP-Managements	39
4.2 Voraussetzungen für die Einführung	40
4.3 Vorgehensweise	42
Zusammenfassung	45
Repetitionsfragen	46
5 Stammorganisation	47
5.1 Strategie einer Organisation	48
5.2 Strukturen einer Organisation	48
5.3 Kultur einer Organisation	49
Zusammenfassung	51
Repetitionsfragen	51
6 Geschäft, Systeme, Produkte und Technologie	53
6.1 Geschäft	53
6.2 Systeme, Produkte und Technologie	57
Zusammenfassung	59
Repetitionsfragen	59
7 Personalmanagement	60
7.1 Einleitung	60
7.2 Projektpersonal rekrutieren	61
7.3 Projektpersonal entwickeln	62
7.4 Projektpersonal beurteilen	63
Zusammenfassung	65
Repetitionsfragen	65

8	Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz	66
8.1	Gesundheit	66
8.2	Arbeitsschutz	67
8.3	Betriebsschutz	68
8.4	Umweltschutz	68
	Zusammenfassung	69
	Repetitionsfragen	69
9	Finanzierung und rechtliche Aspekte	70
9.1	Finanzierung	70
9.2	Rechtliche Aspekte	71
	Zusammenfassung	72
	Repetitionsfragen	72
Teil C	Verhaltenskompetenzen	73
	Einleitung	74
10	Leadership	75
10.1	Aufgaben der Projektführung	75
10.2	Was ist Leadership?	76
10.3	Führungsstile	78
10.4	Delegieren	80
	Zusammenfassung	81
	Repetitionsfragen	82
11	Selbstmanagement	83
11.1	Wahrnehmen	83
11.2	Entscheiden	86
	Zusammenfassung	88
	Repetitionsfragen	88
12	Beratung und Verhandlungen	89
12.1	Beratung im Projekt	89
12.2	Verhandlungen	92
	Zusammenfassung	93
	Repetitionsfragen	94
13	Konflikte und Krisen	95
13.1	Was ist ein Konflikt?	95
13.2	Konfliktarten	95
13.3	Heisse und kalte Konflikte	97
13.4	Konflikte und Widerstand erkennen	98
13.5	Konfliktescalation	100
13.6	Konflikte managen	101
13.7	Krisen und Widerstand im Projekt	104
	Zusammenfassung	109
	Repetitionsfragen	110
14	Weitere wichtige Elemente der Verhaltenskompetenz	111
14.1	Ergebnisorientierung und Effizienz	111
14.2	Verlässlichkeit	112
14.3	Durchsetzungsvermögen	113
14.4	Engagement und Motivation	114
14.5	Entspannung und Stressmanagement	115
14.6	Wertschätzung	117
14.7	Offenheit	117
14.8	Kreativität	119
14.9	Ethik	120
	Zusammenfassung	121
	Repetitionsfragen	121
Teil D	Anhang	123
	Antworten zu den Repetitionsfragen	124
	Glossar	131
	Stichwortverzeichnis	143

Vorwort

Inhalt und Aufbau des Buchs

Projekte sind aus dem heutigen Geschäftsalltag nicht mehr wegzudenken. Die Gründe dafür sind vielfältig.

Die einzige Konstante im Universum ist die stete Veränderung

Veränderung ist Normalität. In den letzten Jahren hat Veränderung allerdings eine neue Qualität gewonnen. Veränderungen verlaufen **schneller, tiefgreifender** und **weitreichender** sowie **dynamischer** und sind damit **komplexer** und nur schwer handhabbar.

Beispiel

- Fusionen und Akquisitionen haben ein ungeahntes Volumen erreicht.
 - Die Revolution in der Informationstechnologie hat die Arbeitsweisen von Mensch und Unternehmen komplett verändert.
 - Die New Economy wurde aufgebläht und ist wie eine Blase geplatzt.
 - Die Subprimekrise entwickelte sich zur weltweiten Banken- und Finanzkrise.
 - Unternehmen, die Symbole für Stabilität und Fortschritt sind, kommen plötzlich ins Wanken.
-

Unternehmen müssen ihre Strategien, Prozesse und Strukturen ständig anpassen, um agieren und reagieren zu können. Träge, funktionsorientierte Paläste wandeln sich so zu flexiblen Zeitstrukturen, die sich stetig verändern und sich den neuen Anforderungen anpassen. Diese Dynamik erfordert höchste Flexibilität der Organisationen.

Hohe Systemkomplexität fordert andere Denkweisen und neue Formen der Zusammenarbeit

IT-Verantwortliche sind mit der zunehmenden Komplexität neuer Software konfrontiert. Ständig werden neue Versionen mit häufig kaum abschätzbaren Folgeproblemen eingeführt.

Ein prominentes Beispiel für diese Probleme ist das Konsortium Toll Collect, das die technologische Komplexität bei der Einführung der Autobahnmaut systematisch unterschätzte und zusätzlich unter Management- und Kommunikationsproblemen litt.

Megafusionen führten zum Entstehen von Weltkonzernen wie Novartis oder DaimlerChrysler. Hunderttausende von Mitarbeitenden sind mit einmaligen und hochkomplexen Aufgabenstellungen konfrontiert. Diese lassen sich nicht mehr in der routinemässigen, hierarchischen Linienorganisation bewältigen.

Befähigung (Empowerment) von Mitarbeitenden ermöglicht Projektarbeit

Durch die Reduktion hierarchischer Ebenen in den Unternehmen wächst die Verantwortung des einzelnen Mitarbeitenden. Die Bedeutung von reinen Linienfunktionen wird immer stärker auf die Personalführung und die Karriereplanung beschränkt. Die eigentliche Arbeit erfolgt in Projekten, die von Projektleitenden geführt werden.

Innovation, Wachstum und Wandel werden i. d. R. nicht über Routineprozesse vorangetrieben. Dafür sorgen vielmehr erfolgreiche Projekte, in denen initiativ neue Konzepte und Stossrichtungen entwickelt und realisiert werden.

Gerade bei strategisch wichtigen Projekten spielt das professionelle Projektmanagement eine zentrale Rolle. Es ist daher kein Wunder, dass der Ruf nach greifenden Methoden und Strukturen laut wird. Projektmanagement ist aber kein Wundermittel. Vielmehr ist es ein hochkomplexes Werkzeug, das richtig angewendet und eingesetzt werden muss. Die kritischen Faktoren in Projekten sind oft die Menschen selbst. Denn das erfolgreiche Management eines Projekts

hängt v.a. davon ab, ob das Unternehmen kompetente Projektmitarbeitende und -leitende einsetzt und die Teammitglieder gut zusammenarbeiten.

Fundierte Projektmanagementkompetenz unterstützt die Zielerreichung

Projektmanagementkompetenz umfasst nicht nur **technische Kompetenz**, sondern auch **Kontextkompetenz** und **Verhaltenskompetenz**. Dieses Lehrmittel liefert die Grundlagen dazu.

Der **Aufbau** des vorliegenden Bands orientiert sich an den drei **Kompetenzbereichen** des Projektmanagements nach der **Kompetenzrichtlinie** (Competence Baseline) **Version 3.0** der International Project Management Association IPMA.

- Im Teil A werden Ihnen die wichtigsten Grundlagen des Projektmanagements vorgestellt.
- Der Teil B befasst sich mit den Kontextkompetenzen des Projektmanagements.
- Teil C bietet einen Überblick über die Verhaltenskompetenzen, die von Projektmanagern erwartet werden.
- Im Teil D finden Sie Antworten zu den Repetitionsfragen, ein Glossar mit wichtigen Begriffen des Projektmanagements und ein Stichwortverzeichnis mit den wichtigsten Begriffen zum Nachschlagen.

Die Inhalte sind auf die **Ebenen D und C** abgestimmt unter Berücksichtigung der definierten **Taxonomiestufen**. Der Bereich der technischen Kompetenzen ist daher differenzierter dargestellt, weil mehr Wissen erwartet wird als im Bereich der Kontext- und Verhaltenskompetenzen.

Hinweise

zur Taxonomiestufe der Kompetenzelemente finden Sie in den jeweiligen Kapiteln.

Ebenen

Dieses Lehrmittel ist besonders auf die Anforderungen ausgerichtet, die eine Zertifizierung der Ebenen D und C stellt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vier Ebenen in Anlehnung an das Vier-Ebenen-Zertifizierungssystem der IPMA.

Die vier Ebenen nach IPMA		
Ebene	Bezeichnung	Ist in der Lage
A	Projektdirektor	... bedeutende Portfolios oder Programme zu führen.
B	Seniorprojektmanagerin	... ein komplexes Projekt zu managen.
C	Projektmanager	... ein begrenzt komplexes Projekt zu leiten.
D	Projektmanagementfachkraft	... das für die Projektarbeit erforderliche Projektmanagementwissen anzuwenden.

Kompetenzbereiche und Kompetenzelemente

Die aktuelle Kompetenzrichtlinie der IPMA gliedert die Projektmanagementkompetenz in drei Bereiche:

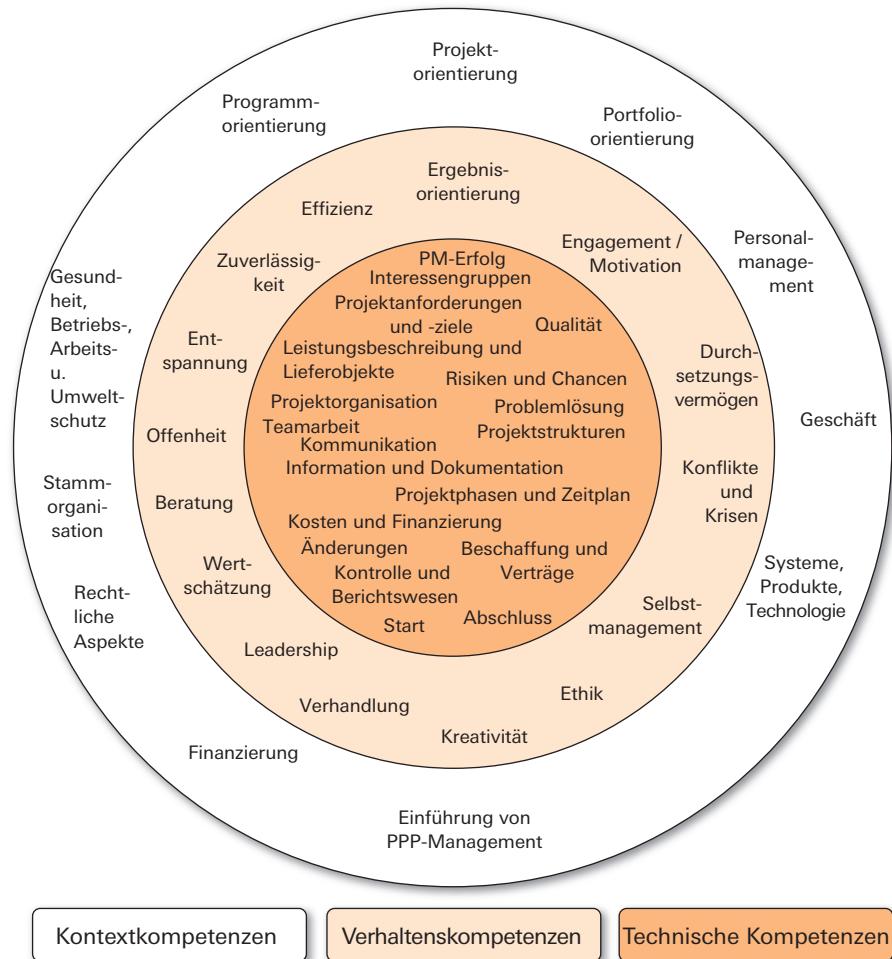
- Der Bereich **Kontextkompetenz** umfasst die Elemente der Projektmanagementkompetenz, die für das Management von Projekten in einem spezifischen sozialen Umfeld erforderlich sind.
- Der Bereich **Technische Kompetenzen** beinhaltet die grundlegende Projektmanagementkompetenz und die damit verbundenen Methoden und Techniken. Er wird deshalb auch als technische oder methodische Kompetenz bezeichnet.
- Im Bereich **Verhaltenskompetenz** werden die Elemente der Projektmanagementkompetenz aufgezeigt, die auf der Ebene der Person des Projektmanagers ausgeprägt sein müssen.

Schulversion

Sie bilden das sog. **Kompetenzauge** (Eye of Competence). Jeder Kompetenzbereich wird aus einer Reihe von Kompetenzelementen gebildet. Insgesamt gibt es folgende Elemente:

- 20 technische Kompetenzelemente
- 11 Kontextkompetenzelemente
- 15 Verhaltenskompetenzelemente

Die einzelnen **Kompetenzelemente** stehen nicht isoliert. Sie ergänzen sich wechselseitig. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick.



Was ist neu an dieser Auflage?

Der vorliegende Band wurde aufgrund der Erfahrungen beim Einsatz des Lehrmittels im Unterricht und der Feedbacks, die wir seit der letzten Auflage erhalten haben, aktualisiert.

Einzelne der erwähnten Konzepte, Modelle, Methoden, Instrumente und Verfahren im Projektmanagement werden hier nur kurz beschrieben. Es geht aber in erster Linie darum, sie kennenzulernen, und nicht darum, sie vollständig zu beherrschen. Für eine eingehende Beschreibung wird auf entsprechende Literatur verwiesen. Sie finden ein ausführliches Literaturverzeichnis und ein Abkürzungsverzeichnis auf unserer Homepage www.compendio.ch.

Hinweis

Dieses Lehrmittel ersetzt keine Ausbildung! Es dient lediglich der Erarbeitung der notwendigen theoretischen Grundlagen, auf denen eine zeitgemäße, praxisorientierte Ausbildung aufbauen kann.

Zertifizierung

Bitte informieren Sie sich über das Zertifizierungsverfahren und die Zulassungsbedingungen beim Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement, VZPM, Flughofstr. 50, CH-8152 Glattbrugg, Tel. +41 (0)44 809 11 77, www.vzpm.ch.

In eigener Sache

Dieses Lehrmittel eignet sich auch für das **Selbststudium**. Nützliche Tipps dazu erhalten Sie auf www.compendio.ch/Lerntipps.

Haben Sie Fragen oder Anregungen zu diesem Lehrmittel? Über unsere E-Mail-Adresse postfach@compendio.ch können Sie uns diese gerne mitteilen. Sind Ihnen Tipp- oder Druckfehler aufgefallen, danken wir Ihnen für einen entsprechenden Hinweis über die E-Mail-Adresse korrekturen@compendio.ch.

Wir wünschen Ihnen viel Spass und Erfolg beim Studium dieses Buchs!

Zürich, Juni 2014

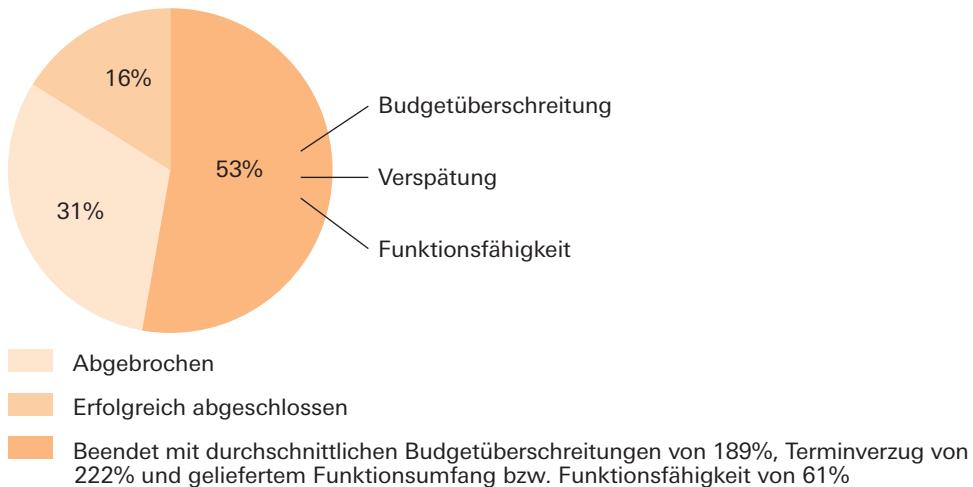
Ingrid Katharina Geiger, Roger Romano, Josef Gubelmann und Kurt Badertscher, Autoren

Clarissee Pifko, Redaktorin

Einleitung

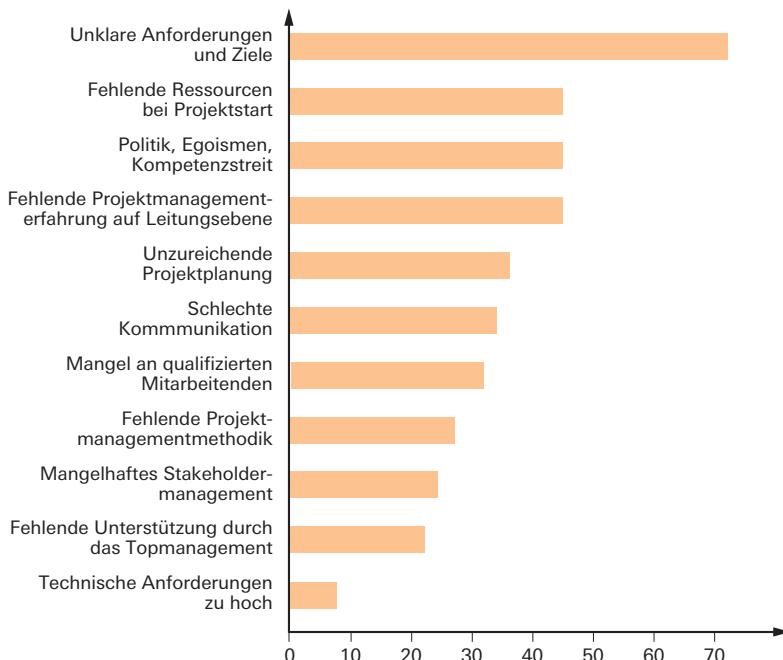
Projektmanagement einerseits als Organisationsform und andererseits als Methode und Vorgehen gewinnt seit einigen Jahren in allen Bereichen des beruflichen Alltags immer mehr an Bedeutung. Warum? Immer häufiger werden Organisationen mit komplexen, zeitlich begrenzten und neuartigen Aufgabenstellungen konfrontiert, die in der Linienorganisation nicht mehr optimal gelöst werden können. Solche Aufgaben verlangen oft die bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitenden mit spezialisiertem Wissen, die nur durch Projekte gewährleistet werden kann. Nach wie vor scheitern viel zu viele Projekte, wie eine Umfrage der Standish Group bei US-Unternehmen zeigt:

Der Anteil erfolgreicher Projekte ist zu gering



Ungenügendes Requirements Engineering ist und bleibt eine der Hauptquellen für Projektprobleme. Danach folgen aber eine Reihe von Gründen, die ihre Ursache in einem unzureichenden Projektmanagement haben, wie die folgende Aufstellung zeigt.

Warum Projekte scheitern



Ein Fazit: Einerseits gibt es immer mehr Projekte und andererseits braucht es kompetentes Projektmanagement. Das folgende Kapitel befasst sich mit wesentlichen Grundlagen des Projektmanagements.

1 Das System Projektmanagement

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- die Merkmale von Projekten nennen.
- die Begriffe «Projekt», «Programm» und «Portfolio» voneinander unterscheiden.
- die Projektarten aufzählen.
- die Elemente des Projektmanagements beschreiben.

Schlüsselbegriffe

Forschung-und-Entwicklungs-Projekte, Investitionsprojekte, operatives Projektmanagement, Organisationsprojekte, Portfolio, Programm, Projekt, Projektarbeit, Projektarten, Projektmanagement, Projektmerkmale, Projektumfeld, strategisches Projektmanagement, Tagesgeschäft

Dieses Kapitel vermittelt Ihnen die Grundlagen zum Verständnis des Systems Projektmanagement in Organisationen.

1.1 Entwicklung des Projektmanagements

Obwohl aus heutiger Sicht sensationelle Werke wie Pyramiden oder die Chinesische Mauer aus der Perspektive des Projektmanagements betrachtet werden können, ist Projektmanagement eine relativ späte, aber erfolgreiche «Erfindung».

1.1.1 Blick auf die Geschichte des Projektmanagements

Projektmanagement als spezifisches Managementkonzept und spezifische Managementmethode entstand in den 1950er-Jahren in den USA. Die zum grössten Teil aus der Waffen- und Verteidigungsindustrie stammenden Auftraggeber wollten ihre komplexen und vielfältigen Vorhaben immer schneller fertigstellen, damit ihre Investitionen so früh wie möglich Gewinne bringen. Einen weiteren Vorteil des Projektmanagements sah man in der besseren Abschätzbarkeit von Zeit- und Kostenrahmen, da Projekte diese meist sprengten.

Bekannte Projekte aus dieser Zeit sind

- im militärischen Bereich das Projekt «Polaris» und die «Atlas-Raketen» und
- in der Raumfahrt das «Gemini-» und das «Apollo-Projekt».

Allgemein gilt aber als erstes Projekt der Neuzeit, das nachweislich mit Projektmanagement bearbeitet wurde, die Entwicklung der Atombombe im «Manhattan Engineering District Project» der amerikanischen Streitkräfte von 1941.

Der Erfolg dieser Projekte führte zur schnellen Verbreitung des Projektmanagements primär bei anderen Regierungsaufträgen und kurze Zeit darauf auch in der Privatwirtschaft.

In den frühen 1960er-Jahren wurde Projektmanagement auch erstmals in Europa eingesetzt. Im Laufe der letzten Zeit entstanden und entstehen immer noch ausgereiftere Projektmanagementmethoden, die vielfach durch den Einsatz der IT perfektioniert und weiter beschleunigt wurden.

1.1.2 Aktuelles aus der Projektwelt

Heute ist nahezu jede Person direkt oder indirekt mit Projekten verbunden und für viele Unternehmen ist das erfolgreiche Managen von Projekten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden. Die gegenwärtige Projektarbeit sieht sich mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, die dem Projektmanagement eine neue Qualität verleihen.

Wichtige Stichworte dazu sind:

- **Komplexität:** Projekte sind Systeme, die Systeme gestalten und in einer zunehmend vernetzten und einer sich dynamisch verändernden Systemumwelt realisieren. Projektmanagement ist deshalb auch das Management von Komplexität.
- **Beschleunigung:** Die Märkte fordern ständig neue Produkte und Dienstleistungen. Projekte sind Instrumente, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sichern und fördern. Ausrichtung auf das Business und enge Anbindung an die Strategie sind ein Muss.
- **Ressourcen:** Die finanziellen und personellen Ressourcen werden auch für Projekte immer knapper. Nicht selten entstehen in einem Unternehmen zwischen Projekten Ressourcenkonflikte, die es zu lösen gilt.
- **Internationalisierung:** Projekte sind zunehmend international, d. h., sie finden in einem internationalen Raum statt und / oder werden von einem international besetzten Team durchgeführt. Das fordert von den Projektmitarbeitenden internationale und interkulturelle Projektmanagementkompetenzen.
- **Erfolgsdruck:** Obwohl die Risiken im Projektmanagement steigen, stehen Projekte unter grossem Erfolgsdruck. Das Projektmanagement ist deshalb besonders gefordert, Projekte vom Anfang bis zum Abschluss professionell zu führen.

Diese neue Qualität der Projektarbeit fordert von den Projektmitarbeitenden ausgereifte und ausgereifte Kompetenzen und kontinuierliche Lernbereitschaft.

1.1.3 Zukunft des Projektwirtschaftens

Nur dank Projekten sind die Unternehmen in der Lage, ihre Wertschöpfungsketten zu verbessern, neue Businessmodelle zu implementieren sowie neue Produkte auf den Markt zu bringen.

Die Arbeitsform «Projekt» wird auch in Zukunft gewählt werden, wenn es um Entwicklung und Wandlung im Unternehmen geht («Change the business»). Beherrscht man das Projektmanagement nicht, führt das rasch zu Wettbewerbsnachteilen.

Das hat viele Konsequenzen, zwei wichtige davon sind:

- Viele Organisationen werden eine stärkere Projektorientierung einschlagen müssen, d. h., Projektarbeit und Wandel werden Normalität.
- Die Projektarbeit muss von angemessen qualifizierten Mitarbeitenden geleistet werden, d. h., Projektmanagement wird zu einer allgemeinen Schlüsselkompetenz.

1.2 Was ist ein Projekt?

Der Begriff «Projekt» wird immer mehr für alles verwendet, was irgendwie nach einem Vorhaben, einer Idee oder sonst irgendetwas nicht Alltäglichem aussieht. Mithilfe einiger Beispiele wird hier aufgezeigt, was wirklich ein Projekt ist.

Beispiel

Historische Grossprojekte

- Bau der Chinesischen Mauer: 7 300 km Länge zur Abgrenzung, mehrere Hundert Jahre Bauzeit, neuartige Konstruktion und Verwendung von neuen Bauelementen.

- Bau der Pyramiden: 147 m hoch, 2.3 Mio. Steinquader, 20 Jahre Bauzeit, ca. 100 000 Teilzeitmitarbeiter.
- Turmbau zu Babel: mächtige Stadt soll entstehen, Spitze bis in den Himmel, Misserfolg.

Neuere (Gross)projekte

- Flughafenneubau in München: Bau und Umzug, Laufzeit ca. 10 Jahre (mit langer Planungsphase), Umzug an einem Tag (Samstag 18 bis Sonntag 9 Uhr).
 - Airbus A380: grösstes ziviles Passagierflugzeug der Welt, erfolgreicher Erstflug am 26. April 2005, 8 Jahre Entwicklungszeit, Entwicklungskosten bis anhin ca. 16 Mrd.
 - SBG und SBV fusionieren zur UBS: 2 Grossbanken fusionieren 1998 zur grössten Schweizer Bank und weltweit zum grössten Vermögensverwalter mit rund 67 000 Mitarbeitenden.
-

Alle Vorhaben

- haben technische, wirtschaftliche, finanzielle oder terminliche Rahmenbedingungen,
- haben eine definierte Dauer mit einem Anfang und Ende,
- sind neuartig, erstmalig, stoßen an die Grenzen des (technologisch) Machbaren,
- sind risikoreich (technisch, wirtschaftlich, terminlich),
- sind komplex, d. h., es gibt viele Beteiligte verschiedenster Disziplinen, evtl. mehrere Organisationen,
- arbeiten gemeinsam an unterschiedlichen Aufgabenstellungen,
- sind während der Durchführung Änderungen und Störungen unterworfen,
- haben eine grosse Bedeutung für die Organisation und
- stehen unter Erfolgs- und Termindruck.

1.2.1 Definition Projekt

Aus diesen gemeinsamen Merkmalen kann eine allgemeingültige Definition abgeleitet werden, die nach der deutschen Industrienorm DIN 69 901 wie folgt lautet:

«Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation.»

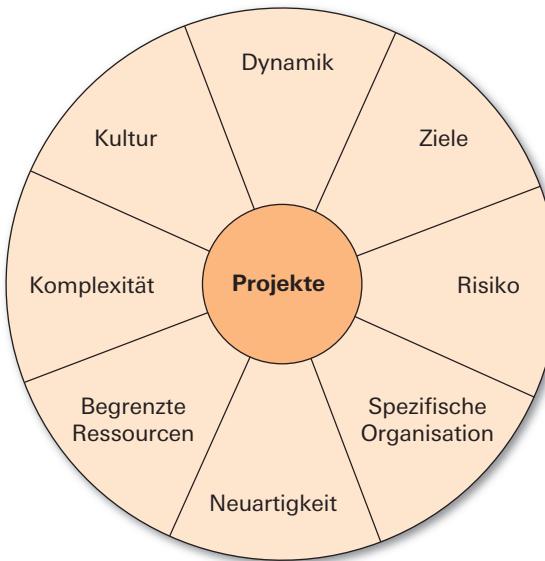
1.2.2 Projektmerkmale

Was bedeutet diese nüchterne Definition konkret?

- Projekte sind zeitlich begrenzt, d. h., sie haben einen klar definierten Anfang und ein Ende.
- Ein weiteres wesentliches Merkmal eines Projekts ist seine Einmaligkeit, Besonderheit und Komplexität für die betroffene Organisation (Unternehmen, Abteilung, Verwaltung usw.).
- Das Projekt hat ein beschriebenes Ziel, das möglichst uneingeschränkt erreicht werden soll.
- Projekte beeinflussen die Kultur im Sinn von Normen und Verhalten in einer Organisation. Die Organisation hat Einfluss auf das Projekt und das Projekt beeinflusst auch die Organisation.
- Dem Projekt stehen begrenzte, eindeutig definierte Ressourcen zur Verfügung.
- Aufgrund der Einzigartigkeit und Komplexität birgt jedes Projekt ein gewisses Risiko des Scheiterns in sich.
- In einem Projekt arbeiten unterschiedliche Fach- und Methodenspezialisten im Team zusammen.
- Projekte haben eine hohe Dynamik.
- Projekte bilden eine temporäre, eigene, geschlossene Organisationseinheit innerhalb der Organisation.

Abb. [1-1]

Merkmale von Projekten



1.2.3 Tagesgeschäft und Projektarbeit im Vergleich

Eine weitere Möglichkeit, Merkmale von Projekten aufzuzeigen, bietet die Gegenüberstellung der Aufgaben in Projekten und im Tagesgeschäft in einer Organisation. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick verschiedener Merkmale.

Abb. [1-2]

Aufgaben in Projekten und im Tagesgeschäft

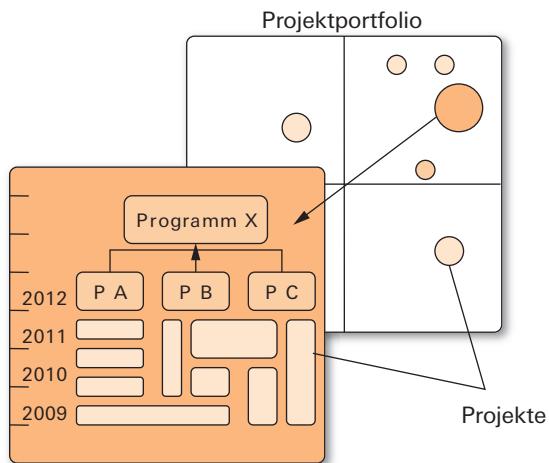
Merkmal	Tagesgeschäft	Projekt
Ziele	Oft unklar	Konkret
Zielvorgabe	Auf Dauer	Zeitlich begrenzt
Zeiteinschätzung	Relativ einfach kalkulierbar, da Routine	Schwierig kalkulierbar, da viele Unbekannte
Abwicklung	Tagesarbeit	Kampagnenarbeit
Art der Aufgabe	Wiederholend, in sehr ähnlicher Form immer wiederkehrend	Neu, einmalig
Kosten	Bekannt, kalkulierbar	Am Anfang nur schätzbar
Budget	Festlegbar, da vergleichbare Erfahrungswerte vorliegen	Schwierig fixierbar aufgrund der Schätzung
Kontrolle	Systemimmanent	Durch Vorgaben
Messgrösse	Funktionale Effizienz	Endergebnis, Resultat
Ganzheitliche Lösung	Bedingt	Wesentliches Ziel
Agieren	Oft schwerfällig, Formalismus, Dienst nach Vorschrift	Flexibel, dynamisch
Mitwirken	Funktions- und stellenorientiert	Interdisziplinäre Teams
Delegation	Klassisch hierarchisch	Hierarchiearm

1.3 Was versteht man unter Programm und Portfolio?

Ein Projekt steht nicht nur in Beziehung zur Stammorganisation, es ist möglicherweise auch Teil eines Programms und / oder eines Portfolios.

Abb. [1-3]

Projekte, Programme und Portfolios



Es gibt Gemeinsamkeiten, aber auch wichtige Unterschiede zwischen Projekten, Programmen und Portfolios.

1.3.1 Programm

Ein Programm beinhaltet mehrere miteinander in Beziehung stehende Projekte und dient der Realisierung eines strategischen Ziels. Programme können eine Laufzeit von mehreren Jahren haben und zeichnen sich durch hohe Komplexität aus. Die besondere Komplexität resultiert aus dem strategischen Ziel, das in vielen Fällen mit einer tief greifenden Veränderung verbunden ist, und den vielen Wechselwirkungen zwischen zahlreichen Faktoren, die im Prozess zu berücksichtigen sind.

Die Gliederung des Programms in einzelne Projekte soll helfen, die Komplexität zu reduzieren. Der Erfolg eines Programms hängt von der Konzeption ab, aber auch von der Koordination der verschiedenen Projekte und vom Schnittstellenmanagement. Programmmanagement geht über Multiprojektmanagement hinaus, denn es geht nicht nur um das Management von mehreren Projekten, sondern um die **Synergieeffekte** zwischen den Projekten.

Abb. [1-4]

Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Multiprojekt- und Programmmanagement

	Multiprojektmanagement	Programmmanagement
Gemeinsamkeit	Mehrere Projekte parallel.	Mehrere Projekte parallel.
Unterschied	Effizientes und effektives Managen verschiedener Projekte.	Effizientes und effektives Managen mehrerer Projekte, die alle auf ein gemeinsames übergeordnetes strategisches Ziel gerichtet sind. Die Zielerreichung hängt wesentlich von den Synergieeffekten zwischen den Projekten ab.

Beispiel

Programm

Das «Programm zur Anpassung an den Klimawandel» (PACC) hat eine Laufzeit von 7.5 Jahren und ist mit Projekten verbunden, die zur Verbesserung und Stabilisierung in drei Schlüsselbereichen beitragen sollen: Wasserreserven und Nahrungsmittelversorgung sowie Reduktion von Gefahren aufgrund von Naturkatastrophen.

1.3.2 Portfolio

Ein Portfolio besteht aus einer Reihe von Projekten und / oder Programmen, die zur besseren Koordinierung der Gesamtheit zusammengefasst sind. Das Ziel des Projektportfoliomanagements ist, die Anknüpfung der verschiedenen Projekte an die Unternehmensstrategie zu sichern und deren effiziente Bearbeitung zu verbessern, Abstimmung zwischen den Projekten herbeizuführen sowie Synergien zu erzielen. Ressourcenkonflikte zwischen den Projekten können durch das Projektportfoliomangement erheblich reduziert werden.

Projektportfoliomangement ist eine Querschnittsaufgabe in einem Unternehmen. Aufgrund seiner strategischen Aufgabe und Relevanz ist das Projektportfoliomangement in der Hierarchie sehr weit oben angesiedelt und übernimmt dort etwa in der Form eines Stabs die Koordination der Projekte und Programme.

1.3.3 Projekt, Programm, Portfolio im Vergleich

Ein einzelnes Projekt steht oft in direktem oder auch indirektem Zusammenhang mit einem Programm oder auch Portfolio. Für das Projektmanagement ist es wichtig, den Rahmen des Projekts und möglicherweise bestehende Schnittstellen zum Programm oder auch Portfolio zu kennen. Die folgende Übersicht hilft, das Projekt einzuordnen.

Abb. [1-5]

Vergleich von Projekt, Programm und Portfolio

	Projekt	Programm	Portfolio
Beziehung	Kann Teil eines Programms und / oder Portfolios sein.	Umfasst mehrere miteinander in Beziehung stehende Projekte einer strategischen Initiative.	Beinhaltet die Projekte und Programme eines Unternehmens.
Ziel	Realisiert vereinbarte Projektergebnisse.	Bewirkt eine strategische Veränderung.	Stellt die Koordination und Optimierung der Projekte und Programme sowie ihre Auswahl und Ausrichtung gemäss der Unternehmensstrategie sicher und reduziert Ressourcenkonflikte zwischen den Projekten bzw. Programmen.
Vision und Strategie	Sind durch den Businessplan mit dem Projekt verbunden.	Werden durch den Beitrag von Programmen realisiert.	Liefern die Grundlage für die Abstimmung des Portfolios und werden in diesem überwacht.
Erträge	Werden nur mittelbar in ein Projekt einbezogen.	Werden bei einem Programm weitgehend einbezogen.	Können in ein Portfolio unmittelbar oder mittelbar einbezogen sein.
Zeitplan und Ressourcen	Sind definiert und begrenzt, Änderungen müssen mit Programm und Portfolio abgestimmt werden.	Sind im Rahmen der Strategie grob umrissen und werden auf die Projekte innerhalb des Programms heruntergebrochen.	Basieren auf strategischen Zielen des Unternehmens und den damit verbundenen Prioritäten.
Organisation	Ist temporär – entsprechend dem gesetzten Projektzeitrahmen.	Ist temporär, aber meistens längerfristig angelegt.	Permanent und meistens der Geschäftsleitung zugeordnet, ggf. als Stab organisiert.
Ebene des Projektmanagements	Operativ.	Strategisch.	Strategisch.

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zum Kompetenzelement Projekt-, Programm- und Portfolioorientierung sowie Einführung von PPP-Management.

Hinweis

In diesem Buch werden das Managen von Programmen und Portfolios sowie das Multiprojektmanagement nicht detailliert vorgestellt.

1.4 Projektarten

Projekte können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden, die je nach Unternehmen stark variieren. Einige allgemeingültige Unterscheidungskriterien sind

- Projektinhalt,
- Grösse und Umfang (kleines, mittleres, grosses Projekt),
- Laufzeit (kurz-, mittel- oder langfristiges Projekt),
- Bedeutung für das Unternehmen (strategische Wichtigkeit),
- räumliche Ausdehnung (regional, national, international),
- Stellung des Kunden bzw. Auftraggebers (externe und interne Projekte) und
- Komplexität (hoch oder gering).

Projektarten werden häufig durch ihre Inhalte differenziert. Auf diese Weise unterscheidet man vier Projektarten:

- Investitionsprojekte
- Forschung-und-Entwicklungs-Projekte
- Organisationsprojekte
- Eventprojekte

Events oder auch Veranstaltungen haben durch die **Festivalisierung** der Gesellschaft in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Die vielen Open Airs, Konzerte etc. besonders während der warmen Jahreszeit beweisen diese Entwicklung eindrücklich.

Ziel dieser Art von Projekten ist, ein Event mit Beteiligung von Menschen in einem zeitlich exakten Rahmen und evtl. dafür speziell errichteten Ort zur Erfüllung der zielgruppenspezifischen Bedürfnisse zu veranstalten.

1.4.1 Investitionsprojekte

Aufgabe der Investitionsprojekte ist die Herstellung, Errichtung oder individuelle Beschaffung von Sachanlagen. Investitionsprojekte sind durch vorwiegend ingenieurmäßig definierbare Objektspezifikationen sowie qualitativ und quantitativ beschreibbare Projektziele charakterisiert. In der Regel geht man nach dem verfügbaren Stand der **Technik** vor.

Beispiel

- Bauvorhaben
 - Fertigungs- und Produktionsanlagen
 - Die Umstellung eines manuellen Lagersystems auf ein vollautomatisches Hochregallager
-

1.4.2 Forschung-und-Entwicklungs-Projekte

Forschung-und-Entwicklungs-Projekte (FuE) verfolgen das Ziel, auf kreativem und experimentellem Weg neue Kenntnisse und Fertigkeiten zu erlangen oder Produktentwürfe mit verbesselter Beschaffenheit zu entwickeln. Bei diesen Projekten wird bewusst der Stand von Wissenschaft und Technik vom Projektziel überschritten.

Beispiel

- Medizinische Forschung
 - Die Entwicklung eines Prototyps
 - Das Entwerfen einer neuen Software
-

Hinweis

Forschung-und-Entwicklungs-Projekte (FuE) sind «klassische» Projektarten, da bei ihnen der Innovationsgrad, die Interdisziplinarität und das Projektrisiko am höchsten sind.

Beispiel	Am CERN, der Europäischen Organisation für Kernforschung in Genf, arbeitete mehr als 20 Jahre lang ein internationales Forscherteam an der Entwicklung und Realisierung des LHC (Large Hadron Collider). Der LHC wurde 2008 in Betrieb genommen.
-----------------	--

FuE-Projekte haben einen bestimmten Erkenntnisgewinn oder die Erstellung eines neuen Produkts zum Ziel. Die Neuheit des Projektgegenstands ist dabei das entscheidende Charakteristikum für ein FuE-Projekt, wobei «neu» auch schon bedeuten kann, dass es sich um ein neues Produkt für das Unternehmen handelt, während es andere schon auf dem Markt haben.

1.4.3 Organisationsprojekte

Organisationsprojekte haben die Aufgabe, eine Aufbau- bzw. Ablauforganisation zu schaffen oder zu verändern, um die Leistungen einer Organisationseinheit zu verbessern. Charakteristikum dieser Projektart sind immaterielle **Strukturen** (z. B. Unternehmenskultur, Strategien), die teilweise mit materiellen Veränderungen einhergehen. Häufiges Ziel eines Organisationsprojekts ist ein neuer oder veränderter Zustand einer Gruppe von Personen. Ist dieser Zustand erreicht, kann das Projekt als abgeschlossen gelten. Kommunikation, Information und Schulung sind wesentliche Bestandteile dieser Projektart.

Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von IT-Organisation • Reorganisation einer Abteilung mit Personalabbau • Einführung von Projektmanagement • Einführung eines Qualitätsmanagementsystems • Gründung eines Start-up-Unternehmens • Übernahme oder Kauf eines Unternehmens • Zusammenlegen von Standorten nach Fusion
-----------------	---

Hinweis	Die Grenzen und Werte zwischen diesen Bezeichnungen hängen vom jeweiligen Unternehmen ab. Als Abgrenzung bringen wir hier noch einige Beispiele von typischen Nichtprojekten:
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Produktion von Autos • Die einmalige Lieferung von Gütern • Die Wartung einer Produktionsanlage • Das Erbringen von einmaligen Dienstleistungen • Die anspruchsvolle Reparatur von Computern in einem Rechenzentrum unter Zeitdruck

1.5 Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement bedeutet nach DIN 69 901:

«Die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.»

Mit anderen Worten: Projektmanagement ist die Gesamtheit der Elemente, die zur Abwicklung eines Projekts nötig sind.

Was heisst das?

Projektmanagement soll sicherstellen, dass vereinbarte Ziele unter Einhaltung der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden.

1.5.1 Aufgaben im Projektmanagement

Nach DIN 69 904 gehören zum Projektmanagement insgesamt 19 Teilaufgaben.

Diese sind

- Zieldefinition,
- Strukturierung,
- Organisation,
- Personalmanagement,
- Vertragsmanagement,
- Nachforderungsmanagement,
- Konfigurationsmanagement,
- Änderungsmanagement,
- Aufwandsermittlung,
- Kostenmanagement,
- Einsatzmittelmanagement,
- Ablauf- und Terminmanagement,
- Multiprojektkoordination,
- Risikomanagement,
- Informations- und Berichtswesen,
- Controlling,
- Logistik,
- Qualitätsmanagement und
- Dokumentation.

1.6 Wozu eigentlich Projektmanagement?

Gemäss der Definition beinhaltet Projektmanagement also nicht die Aktivitäten, die die zu lösende Aufgabe selbst betreffen, insbesondere nicht die fachlichen, inhaltlichen Beiträge, sondern das Management aller Aufgaben innerhalb eines Projekts. Warum aber die Anwendung von professionell angewandtem Projektmanagement entscheidend für erfolgreiche Projekte ist, soll anhand der zwei Aspekte

- schwerfällige stehende Organisation und
- Zielkonflikte

erläutert werden.

Schwerfällige stehende Organisation

Die stehende Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) eines Unternehmens ist auf wiederkehrende ähnliche Aufgaben ausgerichtet. Kommen neuartige, ungewöhnliche Impulse von aussen wie beispielsweise neue Kundenanforderungen an bestehende Produkte oder neue Aufgabenstellungen durch veränderte Märkte hinzu oder stehen firmeninterne Problemlösungen an, wie beispielsweise Prozessoptimierungen, Restrukturierungen usw., ist die stehende Organisation überfordert. Das zeigt sich u.a. wie folgt:

- Bestehende Organisationen sind zu umständlich und zu schwerfällig, um auf organisationsübergreifende Probleme zu reagieren.
- Ziele werden durch das unstrukturierte Vorgehen und die unklaren Kompetenzen nicht erreicht.
- Durch die Entscheidungsprobleme innerhalb der Hierarchie im Unternehmen kann niemand flexibel reagieren. Die Gruppenbildung funktioniert nicht.
- Mitarbeitende sind in Organisationsabteilungen verankert und fühlen sich nicht zuständig oder haben keine Kapazitäten frei.

Komplexität bewältigen

Aufgrund der Einmaligkeit und Komplexität eines Projekts muss zunächst ein Lösungsweg ermittelt werden, über den die Projektziele erreicht werden können. Dieser Planungs- und Problemlösungsvorgang wird durch Methoden des Projektmanagements vereinfacht und gesteuert.

Ausserdem erlauben Methoden des Projektmanagements, den Planungsaufwand gering zu halten, obwohl mehrere Personen an der Planung und Ausführung eines Projekts beteiligt sind.

Transparenz schaffen

Ein Projekt muss Ziele unter Berücksichtigung der zeitlichen, finanziellen und personellen Begrenzungen erreichen. Projektmanagement zeigt die im Lauf des Projekts auftretenden Schwierigkeiten und Abweichungen vom geplanten Soll- zum jetzigen Ist-Zustand auf und erlaubt es, frühzeitig einzutreten, um Soll- und Ist-Zustand so gut wie möglich zusammenzubringen.

Risiken managen

Projektmanagement hilft, vorhandene Risiken frühzeitig zu erkennen, diese zu reduzieren und durch geplante Massnahmen gezielt dagegen anzusteuern.

1.7 Elemente des Systems Projektmanagement

Die wesentlichen Elemente des Systems Projektmanagement sind

- die Ziele,
- die Projektorganisation,
- die Projektlenkung,
- die Instrumente,
- die Mitarbeitenden und
- die Kultur.

Ziele

Das Projektziel steht im Zentrum und umfasst zum einen die

- Systemziele (d. h. die zu erbringende Leistung) und zum anderen
- Vorgehensziele wie Termine, Kosten usw.

Projektorganisation

Zur Projektorganisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Projekts:

- In der **Aufbauorganisation** wird eine zeitlich befristete, für die Aufgabe geeignete Projektorganisation mit personalisierten Verantwortungen definiert und
- in der **Ablauforganisation** wird der geeignete Ablauf für das jeweilige Projekt beschrieben.

Projektlenkung

Die Projektlenkung beinhaltet die Planung, Führung, Steuerung und Kontrolle der Projektaktivitäten im Hinblick auf

- die Zielerreichung und
- die Einhaltung der Rahmenbedingungen wie beispielsweise Termine und Kosten.

Instrumente

Zu den Instrumenten, die die Lenkung und Organisation unterstützen, gehören

- die Methoden und Techniken der Systemgestaltung, aber auch
- spezifische Verfahren und Techniken des Projektmanagements.

Mitarbeitende und Kultur

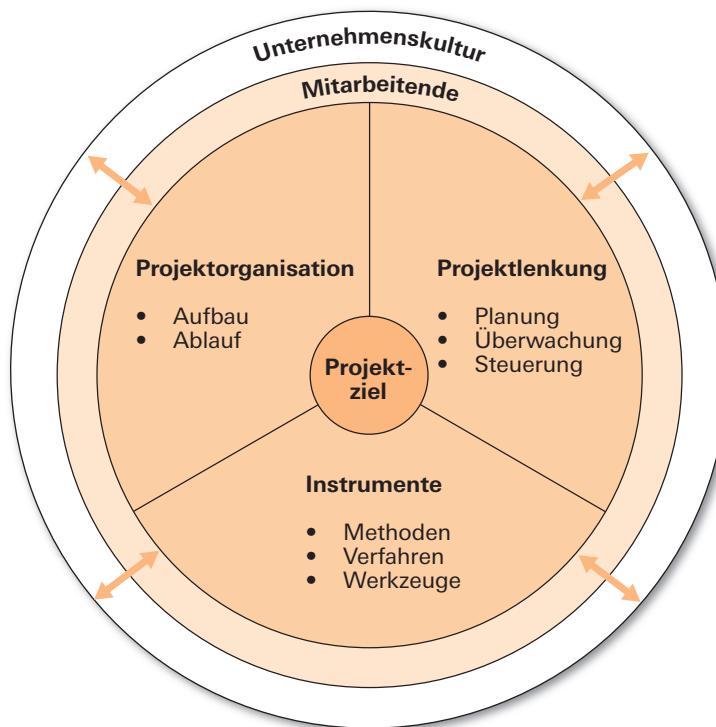
Die beiden letzten, aber wohl wichtigsten Elemente sind die am Projekt Beteiligten und die herrschende Kultur im Projektumfeld. Die Beteiligten sind entscheidend für den **Projekterfolg**. Dazu zählt in erster Linie das Projektteam, aber auch Betroffene und Mitarbeitende.

Im Bereich des Unternehmens spricht man in diesem Zusammenhang von der **Unternehmenskultur**. Unter diesem Begriff ist die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Leitmotive, Denkhaltungen und Normen in einer Organisation zu verstehen. Sie beeinflusst im Wesentlichen das Verhalten der Mitarbeitenden, ihre Identifikation mit den Unternehmens- und Projektzielen, die Atmosphäre und den Führungsstil in einem Unternehmen.

Die Unternehmenskultur bestimmt u.a., welchen Stellenwert das Projektmanagement hat, wie über Projektmanagement gedacht wird und wie man es praktiziert.

Abb. [1-6]

Elemente des Projektmanagements



1.8 Projektumfeld

Alle Projekte sind in ein bestimmtes **Umfeld** eingebettet. Das Umfeld bildet den **Kontext**, d. h. den Zusammenhang, in dem das Projekt steht. Da ist zunächst das unmittelbare betriebliche Umfeld, aber auch regionale und globale Randbedingungen sind zu beachten. Dazu zählt eine breite Palette von möglichen Einflussfaktoren, die von technischen Normen bis zu kulturellen Gegebenheiten bei internationalen Projektpartnern reichen.

Eine **Projektumfeldanalyse**, d. h. die Zusammenstellung und Analyse aller denkbaren **Wechselwirkungen** zwischen dem Projekt und seinem Umfeld, ist daher unerlässlicher Bestandteil im Projekt.

Die DIN 69 904 definiert das Projektumfeld als das

«Umfeld, in dem ein Projekt entsteht und durchgeführt wird, das das Projekt beeinflusst und von dessen Auswirkungen das Projekt beeinflusst wird».

Zwei unterschiedliche Aspekte erläutern diese Definition: vielfältige **Wechselwirkungen** und **Randbedingungen**.

1.8.1 Vielfältige Wechselwirkungen

Das Projekt steht ständig im Kontakt und Austausch mit seinem Umfeld. Diese Wechselwirkungen zwischen Projekt und Projektumfeld werden von vielen Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise von physischen, ökologischen, gesellschaftlichen, psychologischen, kulturellen, politischen, wirtschaftlichen, finanziellen, juristischen, vertraglichen, organisatorischen, technologischen und ästhetischen Faktoren. Das Projekt ist auch gleichzeitig stark abhängig von seinem Umfeld. Dieses bestimmt die Grenzen und stellt somit Randbedingungen auf.

1.8.2 Randbedingungen

Die Randbedingungen eines Projekts sind die vom Projektumfeld vorgegebenen Bedingungen, die nicht oder kaum beeinflussbar sind und daher als gegebene Größen angesehen werden müssen.

Beispiel

Beispiele für Randbedingungen:

- Technische Randbedingungen (Materialeigenschaften, Klima, IT-Umgebung usw.)
 - Organisatorische Randbedingungen (Unternehmensorganisation, Geschäftsprozesse usw.)
 - Rechtliche Randbedingungen (Normen, Vorschriften, Gesetze, Richtlinien)
 - Soziale Randbedingungen (Interessengruppen)
 - Ökonomische Randbedingungen (Budgetvorgaben, Amortisationszeiten usw.)
 - Politische Randbedingungen (Wahl der Kooperationspartner, Auftragnehmer usw.)
 - Zeitliche Randbedingungen (frühester Beginn, Deadlines usw.)
-

Je nach Projekt können weitere Arten von Randbedingungen dazukommen. Die Projektumfeldanalyse ist ein geeignetes Instrument, um möglichst alle Randbedingungen vollständig zu erfassen. Vor allem zu Beginn des Projekts ist sie wirkungsvoll, weil zu diesem Zeitpunkt selten genaue Kenntnisse der Randbedingungen und des Umfelds vorliegen. Zudem setzt erfolgreiches Risikomanagement die genaue Kenntnis der Randbedingungen des Projekts voraus. Mehr zum Projektumfeld finden Sie im Kapitel «Kontextkompetenz».

Zusammenfassung

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist.

Projekte haben folgende **Merkmale**:

- Sie sind zeitlich begrenzt.
- Sie sind für die betroffene Organisation einmalig.
- Sie haben ein Ziel.
- Sie haben begrenzte, festgelegte Ressourcen.
- In einem Projekt arbeiten unterschiedliche Spezialisten in einem Team zusammen.
- Sie sind dynamisch.
- Sie bilden eine temporäre, geschlossene Einheit innerhalb der Organisation.

Ein **Projekt** unterscheidet sich von Programm und von Portfolio. Ein Projekt kann Teil eines Programms und auch Portfolios sein. Ein **Programm** beinhaltet eine Reihe von Projekten, die miteinander in Verbindung stehen.

Das Projektbündel des Programms dient einem strategischen Ziel. Ein **Portfolio** beinhaltet verschiedene Projekte und / oder Programme eines Unternehmens. Mittels Portfolio wird die Anknüpfung der verschiedenen Projekte bzw. Programme an die Unternehmensstrategie gesichert und ihre effiziente und effektive Bearbeitung verbessert. Außerdem werden Resourcenkonflikte zwischen den Projekten und Programmen früher erkannt und geregelt. Es gibt verschiedene Projektarten. Man kann Projekte z. B. nach ihrem Inhalt, nach ihrem Umfang oder ihrer Laufzeit unterscheiden. Bei der Unterscheidung nach dem Inhalt gibt es drei **Projektarten**: Investitionsprojekte, Forschung-und-Entwicklungs-Projekte und Organisationsprojekte.

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts. Das Projektmanagement ermöglicht die Planung folgender Kriterien: Komplexität, Transparenz für zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen und Risiken.

Die wesentlichen **Elemente** des Projektmanagements sind: die Ziele, die Projektorganisation, die Projektlenkung, die Instrumente, die Mitarbeitenden und die Kultur. Das **Projektmfeld** ist der Kontext, in dem ein Projekt entsteht und durchgeführt wird. Zwischen Umfeld und Projekt bestehen Wechselwirkungen. Das Projekt beeinflusst den Kontext und umgekehrt.

Repetitionsfragen

1

Handelt es sich bei den in der Tabelle erwähnten Vorhaben um Projekte? Begründen Sie Ihre Antwort.

Vorhaben	Projekt		Begründung
	Ja	Nein	
Verlegung des Tempels von Abu Simbel beim Bau des Assuanstaudamms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aufbau eines neuen Verschlüsselungssystems für Zeichnungen, Teile, Materialien, Stücklisten, Arbeitspläne in einem Maschinenbauunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pflegen von Kundenstammdaten für 50 000 Kunden auf einer vorliegenden Vordrucksammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Evaluation einer IT-Anlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Abwicklung einer Fusion zweier Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erweiterung der Gehaltsabrechnung um eine weitere Statistikauswertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2

Ordnen Sie in der folgenden Tabelle die aufgeführten Merkmale jeweils dem Tagesgeschäft im Unternehmen oder einem Projekt zu.

Merkmal	Tagesgeschäft	Projekt
Dynamisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalkulierbare Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenig Hierarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauerhaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwerfällig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einmalig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktions- oder stellenorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3

Nennen Sie drei Elemente des Projektmanagements und beschreiben Sie diese in Stichworten.

2 Denken in Systemen

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... <ul style="list-style-type: none">• den Begriff «System» erklären.• komplexe und komplexe Systeme unterscheiden.• den Ansatz und die Grundprinzipien des Systems Engineering beschreiben.• das Konzept der lernenden Organisation erläutern.
Schlüsselbegriffe	komplexe Systeme, komplizierte Systeme, Lernen im Projekt, lernende Organisation, mentale Modelle, persönliche Projektmanagementkompetenz, Projektteamlernen, System, Systemdenken, Systemeigenschaften, Systems Engineering

Das Denken in Systemen ist eine wesentliche Anforderung an alle Projektbeteiligten und v. a. an das Projektmanagement. Sie erfahren in diesem Kapitel, was «Denken in Systemen» ist und wie Projektmanager das Systemdenken mittels Systems Engineering im konkreten Projekt nutzen.

2.1 Was versteht man unter System?

Das Wort «System» (griech. = Gebilde, das Zusammengestellte, Verbundene) hat verschiedene Bedeutungen – die jedoch alle die «Zusammenstellung» aus mehreren Elementen, die untereinander in Wechselwirkung stehen, gemeinsam haben.

Jedes System besteht aus Elementen (Komponenten, **Subsystemen**), die untereinander in Beziehung stehen. Meist bedeuten diese Beziehungen ein wechselseitiges Beeinflussen – aus der Beziehung wird ein Zusammenhang.

Ein System in diesem Sinn lässt sich von seiner Umwelt (den übrigen Systemen) weitgehend abgrenzen.

Bei Systemen unterscheidet man

- die **Makroebene**, auf der sich das System als Ganzes befindet, und
- die **Mikroebene**, auf der sich die Systemelemente befinden.

Strukturierung, Eigenschaften und Wechselwirkungen der Elemente auf der Mikroebene bestimmen die Eigenschaften des Gesamtsystems auf der Makroebene.

Die Beziehungen (Relationen) zwischen den Elementen auf der Mikroebene sind Wirkungen sowie Stoff-, Energie- und Informationsflüsse.

Auf der Makroebene lassen sich manchmal Beobachtungen machen, die aus dem Verhalten der Elemente auf der Mikroebene nicht vorhersehbar sind. (So lassen sich beispielsweise Konvektionszellen, die beim Erwärmen einer Flüssigkeit entstehen können, nicht aus dem Verhalten einzelner Moleküle der Flüssigkeit ableiten.)

Das System selbst ist wiederum Teil eines Ensembles von Systemen und bestimmt mit ihnen die Eigenschaften eines übergeordneten Systems.

Viele Systemtheoretiker verstehen ein System nicht als realen Gegenstand, sondern als Beschreibung oder Modell der Realität. Diese Beschreibung ist weder richtig noch falsch, sondern mehr oder weniger zweckmäßig.

Die Abgrenzung von Systemen gegeneinander, das Herausgreifen bestimmter Elemente und bestimmter Wechselwirkungen und das Vernachlässigen anderer Elemente und Beziehungen ist stets vom Betrachter abhängig, also subjektiv, und dem jeweiligen Untersuchungszusammenhang angepasst. Insofern sind Systeme so wie Modelle nicht real existierende Objekte.

Jede Wissenschaft beschäftigt sich mit Systemen. Jede Wissenschaftsrichtung definiert Systeme aus ihrer Sicht. Die Entwicklung einer einheitlichen Systemtheorie ist zurzeit noch nicht abgeschlossen.

Beispiel	Systeme
	<ul style="list-style-type: none">• Betriebssystem• Gesundheitssystem• Handel• Immunsystem• Kultur eines Landes• Lebewesen• Mathematik• Mensch (Verdauungssystem, Nervensystem)• Nachrichtensystem• Ökosystem• Organisationen (Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Medien)• Landwirtschaftlicher Betrieb• Stadt• Mechanisches System• Messsystem• Politisches System• Rechtssystem• Soziales System• Sprache• Stromsystem• Suprasystem• Wertesystem• Transportsystem• Wirtschaftssystem

In der Projektarbeit haben wir es mit verschiedenen Systemen zu tun. Wir erstellen in einem Projekt beispielsweise als Lieferobjekt ein technisches System (z. B. eine funktionstüchtige Software) und unser Auftrag kann mit der erfolgreichen Implementierung in einem durch soziale Interaktion geprägten System (z. B. einem Unternehmen) verbunden sein. Möglicherweise müssen Nutzer aus verschiedenen Subsystemen (z. B. Unternehmensbereichen) geschult werden, um für das Unternehmen eine Wertschöpfung durch das Projekt zu ermöglichen.

Für das Projektmanagement ist es wichtig, nicht nur die verschiedenen Systeme zu benennen, sondern den Grad an Komplexität richtig einzuschätzen. Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen komplizierten und komplexen Systemen.

2.1.1 Komplizierte vs. komplexe Systeme

Kompliziert bedeutet, dass ein System aus sehr vielen verschiedenen Elementen besteht, die miteinander in Verbindung stehen. Komplizierte Systeme sind relativ gut berechenbar und ihr Verhalten vorhersagbar. Probleme können eindeutig, d. h. objektiv, identifiziert werden. Technische Systeme zeichnen sich durch Kompliziertheit aus.

Beispiel	
	Ein Auto ist kompliziert; es hat u. a. Räder, Türen, Lenkrad, Motor. Treten Probleme auf, kann ein Experte in absehbarer Zeit präzis sagen, was genau zu reparieren ist und ob sich die Reparatur überhaupt noch lohnt.

Für den Umgang mit komplizierten Systemen benötigt man fachlich-technische Kenntnisse.

Komplex bedeutet, dass die Elemente eines Systems vernetzt sind und einen dynamischen Wechselprozess schaffen, der nur schwer berechenbar ist. Komplex sind Systeme, wenn sie von Lebewesen gebildet werden. Das sind Ökosysteme oder die von Menschen erzeugten sozialen Systeme. In sozialen Systemen spielen die subjektiven Interessen, Erwartungen oder auch Befürchtungen der Beteiligten und der Interessengruppen und ihre Kommunikation eine grosse Rolle. Mit der Anzahl verschiedener Sichtweisen kann das Projektgeschehen einen dynamischen Verlauf nehmen, der von der Planung deutlich abzuweichen droht. Die Dynamik ist in komplexen Zusammenhängen nur schwer vorhersehbar. Mit der Komplexität eines Projekts steigen die Anforderungen an das Projektmanagement.

Beispiel

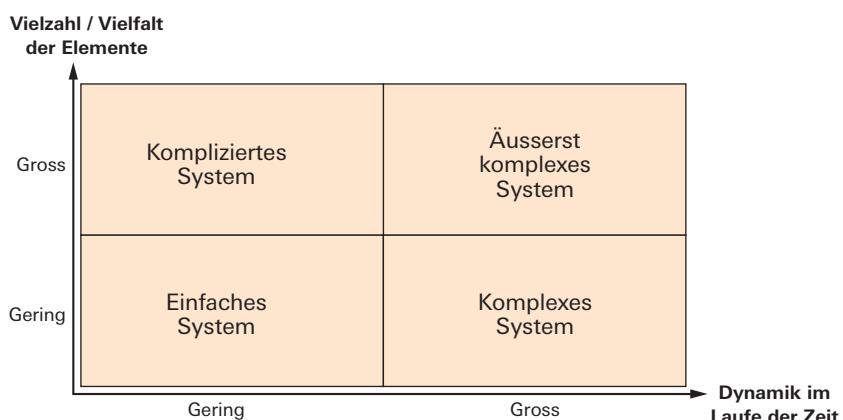
Ein neues Automodell soll entwickelt werden. Es soll zahlreichen, oft widersprüchlichen Erwartungen der potenziellen Käufer entsprechen. Es soll wenig Benzin verbrauchen, aber schnell sein. Es soll sportlich aussehen und genug Raum für eine ganze Familie bieten, aber auch bequem in kleine Parkplätze passen. Mit dem neuen Modell will das Unternehmen sich von den Wettbewerbern positiv abgrenzen. Das Projekt ist komplex: Viele Erwartungen müssen berücksichtigt werden und der Erfolg ist kaum berechenbar, da sich beispielsweise das erwartete Verhalten der Käufer ändern kann, bis der Wagen auf den Markt kommt.

Für den Umgang mit komplexen Systemen benötigt man vernetztes Denken und Systemdenken.

Oft wird die eigentliche Komplexität eines Projekts unterschätzt. Unterschätzte Komplexität ist eine wesentliche Ursache für das Scheitern eines Projekts. Die folgende Abbildung hilft bei der Einschätzung der Projektkomplexität.

Abb. [2-1]

Kompliziert vs. komplex



In der Projektarbeit können wir es sowohl mit komplizierten als auch mit komplexen Systemen zu tun haben. Das Lieferobjekt eines Projekts kann – isoliert betrachtet – kompliziert sein (z. B. eine Wasseraufbereitungsanlage). Aber: Das Projektmanagement ist möglicherweise in jeder Phase des Projekts von der Idee bis zum Abschluss gefordert, den sozialen Kontext zu berücksichtigen. Zu diesem Kontext gehören nicht nur der Auftraggeber, sondern auch die späteren Nutzergruppen oder auch die verschiedenen Interessengruppen, die für oder gegen das Projekt und den Projekterfolg wirken können.

Beispiel

Im Rahmen eines Projekts soll eine neue Software entwickelt und implementiert werden. Sie soll die Prozesse unterstützen und den Informationsfluss unternehmensweit effizient gestalten. Die Mitarbeitenden freuen sich, denn sie haben schon lange über mangelhafte oder verzögerte Abläufe geklagt. Bei der Erhebung der konkreten Anforderungen an die Software zeigen sich allerdings zahlreiche Erwartungen an die neue Software, die sich widersprechen. So sollen beispielsweise aus Sicht des Controllings bestimmte Berichte generiert werden können, die Leiter der Abteilungen sehen das ganz anders.

Merke: Je komplexer ein Projekt ist, desto anspruchsvoller sind die Anforderungen an das Projektmanagement.

2.1.2 Systemeigenschaften

Im Projektmanagement müssen wir oft die verschiedenen Eigenschaften eines Systems berücksichtigen. Besonders wichtig sind folgende Merkmale:

- **Komplex**, d.h., es gibt viele, vernetzte Elemente und auch Ebenen, die in Wechselbeziehung stehen und deshalb auch Muster bilden – man spricht dann auch von Selbstähnlichkeit.
- **Dynamisch**, d.h., die Entwicklung verläuft nicht linear und lässt sich nur schwer voraussagen.
- **Selektiv**, d.h., das System bildet eine Grenze zur Umwelt und tauscht sich mit dieser bedingt anhand von Kriterien (z.B. verschiedene Zugangsberechtigungen wie Gast) aus, es ist also mehr oder weniger offen.
- **Stabil bis wandelbar**, d.h., ein System ist veränderungsresistent oder auch veränderungsfreudlich.
- **Adaptiv** (anpassend) und / oder **erzeugt Unterschiede**, d.h., ein System passt sich immer wieder veränderten Rahmenbedingungen an oder es hebt sich immer wieder ab (z.B. alle Konkurrenten senken den Preis, Unternehmen X senkt nicht den Preis, sondern bietet einen zusätzlichen Kundenservice).
- **Lernend**, d.h., ein System interpretiert Informationen und Erfahrungen und nutzt die Ergebnisse.

Die spezifische Ausprägung der Systemeigenschaften kann eine grosse Herausforderung für das Projektmanagement sein.

Wichtig ist, dass ein Eingriff in ein komplexes System auf viele andere Teile wirken kann. Die **Ursachen und Wirkungen können zeitlich und räumlich voneinander getrennt sein**. Deshalb ist es erforderlich, dass sich das Projektmanagement eine gute Übersicht über das Projekt und sein Umfeld verschafft. Dabei hilft der Ansatz des Systems Engineering.

2.2 Systems Engineering

Systems Engineering (SE) ist ein bewährter Ansatz für die Gestaltung von komplexen Systemen. SE nutzt das Denken in Systemen und bietet eine Reihe von Grundprinzipien für die effiziente und die effektive Gestaltung von komplexen Systemen.

Grundüberlegungen

Um das Gestalten von Systemen und auch das Lösen von Problemen effizienter zu gestalten, empfiehlt das Systems Engineering,

- die Situation zu modellieren, d.h., ein **Bild von der komplexen Realität** zu erstellen, das einen für die Situation angemessenen Überblick auf alle wesentlichen Aspekte gewährt,
- **vom Groben zum Detail** vorzugehen, d.h., grundsätzlich mit generellen Lösungskonzepten zu starten und den Detaillierungsgrad erst mit fortlaufender Systemgestaltung zu erhöhen, d.h., «den Wald und die Bäume» im Auge zu behalten,
- das System gegenüber seiner Umwelt abzugrenzen und die wesentlichen **System-Umwelt-Beziehungen** herauszukristallisieren,
- das so definierte System weiter in **Elemente** aufzuladen und die **Beziehungen** und Wechselwirkungen zwischen diesen herauszuarbeiten und **Muster** zu identifizieren,

- die verschiedenen **Perspektiven** und Sichtweisen der direkt und indirekt Beteiligten zu klären und die damit verbundenen Erwartungen und Interessen wahrzunehmen, d. h. **Subjektivität** berücksichtigen, Perspektivenwechsel nutzen und **alternative Betrachtungsweisen** erschliessen,
- den Prozess der Systemgestaltung in überschaubare, definierte **Phasen** zu gliedern und somit als stufenartigen Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozess ablaufen zu lassen,
- ein formallogisches **Vorgehensraster** einzuhalten,
- offen zu sein gegenüber jeglicher Art **zweckmässiger Hilfsmittel** bei der Problemlösung.

Hinweis

Der generische Ansatz des SE ist eine Denk- und Vorgehensweise, die sich grundsätzlich für alle Projekte eignet. Für das Management von spezifischen Projektherausforderungen sind ggf. weitere Komponenten erforderlich. So können die Erfahrung und das Fachwissen wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Problemlösung sein.

Zusammenfassung

Denken in Systemen ist eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Projektmanagement. Ganz allgemein ist ein System ein Gebilde, dessen Elemente und deren Zusammenhang **ein Ganzes** bilden, das mehr ist als die Summe seiner Teile.

Wichtige **Systemeigenschaften** sind:

- Komplexität und die damit verbundene Wechselwirkung zwischen den Elementen
- Dynamik, d. h., die Entwicklung eines Systems lässt sich kaum berechnen
- Grenzbildung und der selektive Austausch mit der Umwelt

Systems Engineering nutzt das Denken in Systemen und bietet eine Reihe von Grundüberlegungen, die für die Gestaltung komplexer Systeme eine gute Voraussetzung schaffen. Die wesentlichen **Grundprinzipien** des Systems Engineering sind:

- Ein Modell von der komplexen Projektrealität (Projekt und Umwelt) erstellen
- Vom Groben zum Detail vorgehen
- Die System-Umwelt-Beziehung herausarbeiten
- Die wesentlichen Elemente des Systems und ihre Beziehungen identifizieren
- Die Perspektiven und Sichtweisen der verschiedenen Beteiligten erschliessen
- Die Systemgestaltung in Phasen gliedern
- Offenheit für nutzenstiftende Methoden und Hilfsmittel pflegen

Repetitionsfragen

4

Beschreiben Sie, was ein kompliziertes bzw. ein komplexes System ist.

5

Welche der folgenden Aussagen gehören zu den Grundüberlegungen des Systems Engineering und welche nicht? Begründen Sie Ihre Antwort.

Grundüberlegung des Systems Engineering?	Ja	Nein	Begründung
Immer zuerst das Detail genau anschauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ein Modell von der Realität erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nur objektive Erkenntnisse zulassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

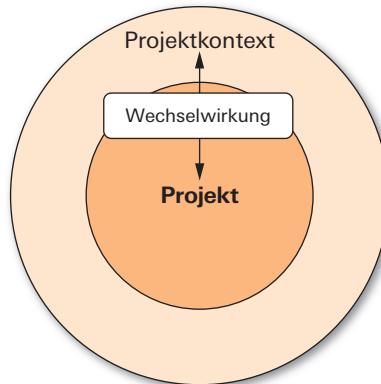
Teil B

Kontextkompetenzen

Einleitung

Projektarbeit findet nicht im isolierten Rahmen statt, sondern in einem Kontext. Der Kontext ist der Zusammenhang, in dem ein Projekt oder ein Programm initiiert, entwickelt und auch realisiert wird und seinen Nutzen entfaltet. Der Kontext bildet ein Feld aus vielen Komponenten und ihren Wechselwirkungen. Die Wechselwirkung erfolgt zwischen Projekt, Programm und Portfolio mit der Stammorganisation sowie mit externen Einflussfaktoren wie dem sozialen und dem wirtschaftlichen Bereich.

Projekt und Projektkontext

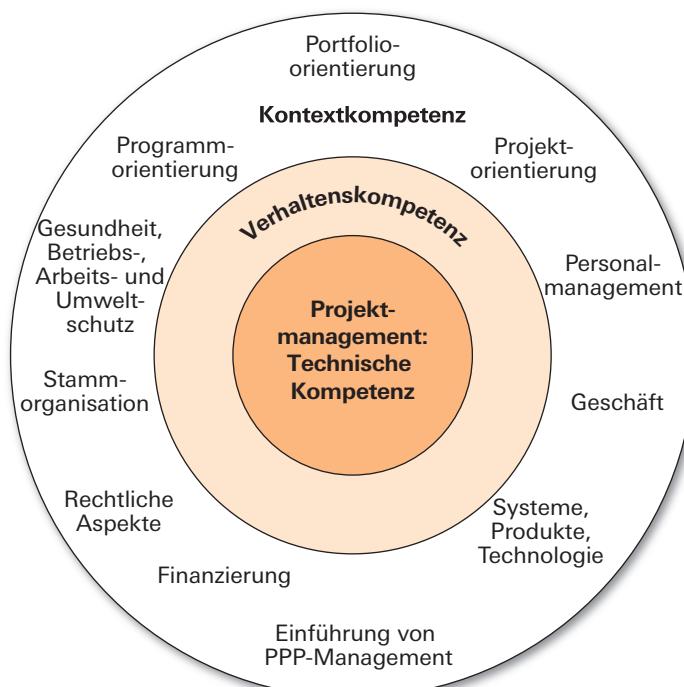


Der Projektkontext kann mehrere geografische Ebenen umfassen:

- Die lokale und regionale Ebene
- Die nationale bis internationale Ebene

Das Projekt nimmt Einfluss auf den Kontext (z. B. bei Organisationsprojekten), steht aber auch in Abhängigkeit vom Kontext (z. B. von der Finanzierung, von der Unternehmensstrategie). Für den Projekterfolg und für den Projektmanagementerfolg ist der Kontext eine nicht zu unterschätzende Größe.

Vor diesem Hintergrund hat die IPMA die Bedeutung der Kontextkompetenzen unterstrichen und elf kontextbezogene Kompetenzen herausgearbeitet. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick.



Schulversion

3 Projekt-, Programm- und Portfolioorientierung

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... <ul style="list-style-type: none">den Begriff «Projektorientierung» erklären und die wichtigsten Prozessschritte aufzählen.den Begriff «Programmorientierung» erläutern und die wichtigsten Prozessschritte nennen.erklären, was man unter der Portfolioorientierung versteht.die Aufgaben des Portfoliomanagements und seine Bedeutung als Bezugsrahmen darstellen.
Schlüsselbegriffe	Effektivitätsprinzip, Effizienzprinzip, Ergebnisse, Portfolio, Portfoliomangement, Portfoliomanager, Portfolioorientierung, Programmorientierung, Projektorientierung, Prozessschritte

3.1 Projektorientierung

Unter Projektorientierung (engl. project orientation) versteht man die Ausrichtung einer Organisation auf das Managen von Projekten («Managing by Projects») sowie die entsprechende Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontextkompetenz										
Projektorientierung					D	C		B	A	

Hinweis Lesen Sie dazu auch die Ausführungen im Kapitel «Das System Projektmanagement».

Projektorientierung betrifft die ganze Organisation im Allgemeinen und das Personalmanagement im Besonderen. Für das Projektmanagement ist es erforderlich, die spezifische Ausprägung der Projektorientierung zu kennen. Bei der Projektorientierung bzw. bei der Entwicklung einer Projektorientierung sind vier generische, d. h. allgemein vorkommende, Optionen zu unterscheiden. Die folgende Tabelle hilft, eine erste Einschätzung hinsichtlich der Projektorientierung einer Organisation vorzunehmen:

Abb. [3-1] Projektorientierung – vier generische Optionen

Fokus der Projektorientierung	Die Organisation ist eher	
	linienorientiert	projektorientiert
Externe Kunden	Kerngeschäft der Organisation ist die Durchführung von Projekten im Auftrag externer Kunden.	Die Organisation ist eine reine Projektorganisation. Sie wird gebildet, um ein (grosses) Projekt zu realisieren.
Eigene Organisation	Die Organisation führt Projekte durch, um die Effizienz innerhalb bestehender Strukturen kontinuierlich zu verbessern.	Die Organisation führt Projekte durch, um die eigene Effektivität zu erhöhen. Sie sieht die bestehenden Strukturen vor dem Hintergrund eines Lebenszyklus, hinterfragt diese kontinuierlich strategiebezogen und ist bereit, diese bei Bedarf grundlegend zu verändern. Das bedeutet im Extremfall, dass Projektarbeit Normalität wird. (Vergleiche Programm- und Portfolioorientierung sowie PPP-Management.)

Mit den vier Optionen der Projektorientierung können jeweils verschiedene Projektmanagementkompetenzen erforderlich sein, die im Rahmen des Personalmanagements gezielt gefördert werden müssen.

Die Einführung der Projektorientierung kann in Organisationen, die Veränderungen abweisen, eine grosse Herausforderung darstellen. Darum sind ein ausgefeiltes Veränderungskonzept und ein professionell durchgeführtes Veränderungsprojekt erforderlich.

3.2 Programmorientierung

Programmorientierung (engl. programme orientation) ist die Ausrichtung einer Organisation auf das Managen von Programmen («Managing by Programmes») sowie die entsprechende Entwicklung von Programmmanagementkompetenzen.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontextkompetenz										
Programmorientierung			D	C		B		A		

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen im Kapitel «Das System Projektmanagement».

Versucht eine Organisation, strategische Ziele mittels mehrerer zusammenhängender Projekte zu erreichen, dann ist in Abhängigkeit vom Zeitrahmen und von der Komplexität eine verstärkte Programmorientierung erforderlich. In einem Business Case werden der Bedarf und der erwartete Nutzen der Programmorientierung sowie die erforderliche Ausprägung der Programmorientierung ermittelt und beschrieben.

Die Programmorientierung kann eine Reihe organisatorischer Massnahmen nach sich ziehen. Dazu gehören beispielsweise:

- Die Etablierung einer Programmsteuerungsgruppe, die über Projekte und ihre Priorität innerhalb des Programms entscheidet
- Ein Programmmanagement, das mit angemessenen Ressourcen ausgestattet ist und auf den Erfolg des Programms hinarbeitet
- Die Entwicklung von Programmmanagementkompetenzen und die Auswahl und der Einsatz geeigneter Verfahren, Methoden und Techniken für das Programmmanagement

Für das Projektmanagement bedeutet Programmorientierung, dass die Beziehungen zum Programm und zu weiteren Projekten des Programms klar sein müssen, denn der Projektfolg kann von den Ergebnissen anderer Projekte abhängig sein oder auch eine Voraussetzung für den erfolgreichen Projektstart anderer Projekte schaffen. Wirken mehrere Projektmanager innerhalb eines grossen Programms, dann können diese auch als Stakeholder^[1] betrachtet werden, da sie bestimmte Erwartungen an den Prozess und das Ergebnis der anderen Projekte pflegen.

3.3 Portfolioorientierung

Organisationen, die zahlreiche Projekte und auch Programme durchführen, benötigen früher oder später ein Portfolio. Das **Portfolio** ist eine strategiebezogene Instanz, eine Art strategiebezogener Filter zwischen der Geschäftsführung der Organisation und dem Projekt- bzw. Programmmanagement. Die Ausprägung des Portfoliomanagements kann sehr verschieden sein. Es kann sich um eine Aufgabe handeln, die einer Stelle zugeordnet ist, aber auch um eine ganze Organisationseinheit. Das hängt ab von der Grösse der Organisation und der Bedeutung der Portfolioorientierung für die Organisation.

[1] Stakeholder: Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Portfolioorientierung ist die Ausrichtung der Projekte und Programme einer Organisation auf die strategischen Ziele mittels Portfolio.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontextkompetenz										
Portfolioorientierung			D		C		B		A	

Hinweis

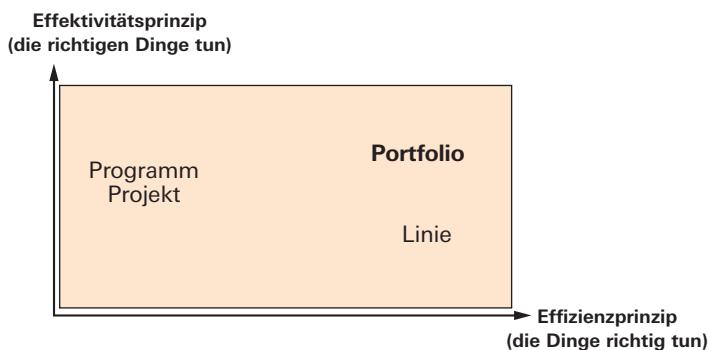
Lesen Sie dazu auch die Ausführungen im Kapitel «Das System Projektmanagement».

Portfoliomanagement umfasst alle Aufgaben zur organisationsweiten Koordination strategie-relevanter Projekte und Programme sowie die Optimierung des Beitrags einzelner Projekte und Programme zur effizienten Umsetzung der Strategie einer Organisation.

Das Portfolio verbindet das **Effizienzprinzip** (Wirtschaftlichkeit) der Linie mit dem **Effektivitätsprinzip** des Projekts bzw. Programms (Strategiebezug). Das Portfolio steigert damit die Effizienz der Projekte und Programme.

Abb. [3-2]

Portfolio verbindet Effizienz- und Effektivitätsgedanken



Hinweis

Bitte lesen Sie auch die Ausführung zum Kompetenzelement Einführung von PPP-Management.

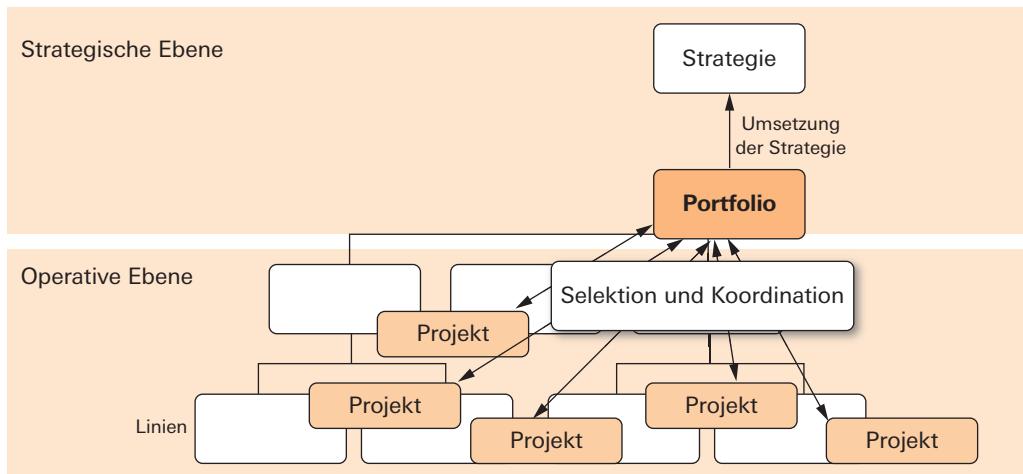
Für das Management von Projekten ist das Portfolio ein wichtiger Bezugsrahmen in der Linie mit zahlreichen Funktionen.

3.3.1 Portfolio – ein Teil der Linie

Im Gegensatz zu Projekten und Programmen ist ein Portfolio Teil der Linienorganisation und ist entsprechend auf Dauer angelegt. Es fungiert als strategiebezogener Filter zwischen der strategischen Ebene und den Projekten und Programmen auf der operativen Ebene des Hauses und koordiniert den Ressourcenfluss zwischen Projekten bzw. Programmen und Linien.

Abb. [3-3]

Portfolio zwischen der strategischen und der operativen Ebene

**Hinweis**

Wichtig ist: Nicht jede Organisation benötigt ein ausgewiesenes und ausdifferenziertes Portfolio-management.

Wann ist ein Portfolio bzw. eine Portfolioorientierung sinnvoll?

Ein Portfolio kann sinnvoll sein, wenn

- in der Organisation zahlreiche Projekte und Programme durchgeführt werden,
- die Projekte und Programme ihre Ressourcen grösstenteils aus einem Pool beziehen,
- die Projekte und Programme strategische Relevanz für das Unternehmen haben.

Wird die Etablierung eines Portfolios als sinnvoll erachtet, müssen die Wirtschaftlichkeitsaspekte des Vorhabens geprüft werden. Das Management eines Portfolios benötigt angemessene Ressourcen (z. B. qualifiziertes Personal und Ausstattung etwa mit Software), um einen Nutzen für Strategie und Projekte bzw. Programme erbringen zu können.

3.3.2 Funktionen des Portfolios

Das Portfolio hat viele Funktionen:

- Gewährleistung von Übersicht über strategiebezogene Projekte bzw. Programme sowie Vorhaben der Organisation
- Sicherstellung der Ausrichtung der Projekte und Programme auf die Strategie, die von der Geschäftsführung vorgegeben wird und der Entwicklung des Unternehmens dient
- Unterstützung des Erfolgs des Projekt- bzw. Programmmanagements durch optimierte und einheitliche Prozesse sowie Instrumente und Methoden
- Koordination des Ressourcenflusses und damit Reduktion von Ressourcenkonflikten zwischen Projekten bzw. Programmen
- Vermeidung von Doppelarbeit, Förderung von Synergien durch Transparenz und Schnittstellenarbeit
- Kontinuierliche Berichterstattung an die Geschäftsführung als Entscheidungsgrundlage

Um diese Funktionen erfüllen zu können, müssen folgende Bedingungen geschaffen werden:

- Klare und transparente Kriterien für die Bewertung von Projekten bzw. Programmen, um strategiebezogen Prioritäten setzen zu können
- Einheitliche Konventionen und Standards sowie Methoden für Projekte und Programme, um einen effizienten Ablauf zu erhalten
- Ein wirksames Feedbacksystem, das den Fluss wesentlicher Daten und Informationen zwischen Projekten bzw. Programmen und Portfolio zeitnah sichert

Zwischen Portfolio und Projekt- und Programmarbeit besteht also eine Beziehung.

Schulversion

3.3.3 Portfolio als Bezugsrahmen

Wird ein Projektporfolio in der Organisation gepflegt und eine Portfolioorientierung gelebt, dann bildet das Portfolio einen wichtigen Bezugsrahmen für Projektmanager.

Ein bestehendes Portfolio stellt das Projekt- bzw. Programmmanagement vor folgende Fragen:

- Welche Informationen benötigt das Portfoliomangement über ein Projekt bzw. ein Programm?
- Erfüllt das Projekt bzw. Programm die strategiebezogenen Kriterien, um im Portfolio aufgenommen zu werden?
- Welche Gewichtung hat das Projekt bzw. Programm aus strategischer Sicht, auf welcher Prioritätenstufe liegt es?
- Welche Bedeutung hat die Gewichtung des Projekts bzw. Programms, wenn es beispielsweise zu Ressourcenengpässen kommt?
- Welche projektbezogenen Standards (z.B. Prozesse, Vorgehensmodelle, Methoden, Berichtsvorlagen) sind vom Portfoliomangement vorgegeben und müssen vom Projekt- bzw. Programmmanagement eingehalten werden?
- In welcher Frequenz erwartet das Portfoliomangement Berichte und welche Daten und Informationen sind in welchem Detaillierungsgrad zu liefern?

Projektmanager sollten diese Fragen so früh wie möglich klären.

Zusammenfassung

Projektorientierung wird für Organisationen immer wichtiger. Projekte ermöglichen Innovation und Wandel in einem sich ständig verändernden Geschäftsleben.

Projektorientierung ist die Ausrichtung einer Organisation auf das Management von Projekten und ist mit vier grundlegenden Optionen verbunden:

- Die Projektorientierung zielt auf die strategische Entwicklung und Steigerung der Effektivität der eigenen Organisation.
- Projekte in der Organisation sorgen für eine Effizienzsteigerung der bestehenden Strukturen.
- Die Organisation führt Projekte im Auftrag externer Kunden durch, d.h., Projektarbeit ist das Kerngeschäft.
- Die Organisation wird als reine Projektorganisation zur Realisierung eines Grossprojekts angelegt.

Programmorientierung ist primär die Ausrichtung einer Organisation auf das Management von Programmen, um bestimmte strategische Ziele erreichen zu können. Für das Management einzelner Projekte bedeutet Programmorientierung, dass das Projekt Teil eines Projektgefüges ist. **Portfolioorientierung** ist die Ausrichtung der Projekte und Programme einer Organisation auf die strategischen Ziele mittels eines Portfolios. Das Portfoliomangement umfasst alle Aufgaben zur organisationsweiten Koordination strategiebezogener Programme mit dem Ziel, die Effizienz und die Effektivität des Projekt- bzw. Programmmanagements zu stärken.

Es sorgt v.a. dafür, dass Ressourcenkonflikte zwischen Projekten vermieden werden. Für das Projektmanagement kann das Portfolio einen wichtigen Bezugsrahmen bilden, denn das Portfoliomangement setzt eine Reihe von Vorgaben ein. Zu diesen Vorgaben gehören etwa Kriterien in der Form strategischer Kennzahlen sowie Standards zu Projektmethoden und -techniken einschließlich Vorlagen für Dokumente wie Berichte. Portfolioorientierung bedeutet auch, dass in einer bestimmten Frequenz Projektberichte geliefert werden müssen. Die Projektberichte fördern Übersicht und Transparenz hinsichtlich der aktuellen Projektlandschaft. Diese Informationen sind wiederum erforderlich, um beispielsweise bei Ressourcenengpässen eine rasche Lösung schaffen zu können.

Repetitionsfragen

6

Welche der folgenden Aussagen über die Projektorientierung sind falsch bzw. richtig? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Spalte an.

Aussagen	Richtig	Falsch
Weil viele Projekte scheitern, wird Projektorientierung immer bedeutsamer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektorientierung ist eine verstärkte Einstellung der ganzen Organisation auf die kontinuierliche Veränderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektorientierung bedeutet, dass die Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen eine immer grösere Bedeutung gewinnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7

Welche der folgenden Aussagen in Bezug auf Programmorientierung sind richtig bzw. falsch? Bitte kreuzen Sie die richtige Spalte an.

Aussagen	Richtig	Falsch
Für den Projektmanager ist die Programmorientierung einer Organisation unwichtig, denn Projekte haben grundsätzlich keinen Bezug zu einem Programm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmorientierung einer Organisation bezieht sich auf die Planung, Koordination und Durchführung der wiederkehrenden Events einer Organisation (z. B. Bilanzierung, Weihnachtsfeier, Steuerzahlung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmorientierung einer Organisation fördert die Ausrichtung einer Organisation auf ein anspruchsvolles strategisches Ziel mittels mehrerer Projekte, deren Ergebnisse aufeinander aufbauen bzw. sich synergetisch ergänzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8

Portfoliomanagement befindet sich an der Schnittstelle zwischen zwei Projektmanagementebenen. Um welche Ebenen handelt es sich?

9

Portfoliomanagement baut auf zwei Prinzipien auf. Welche Prinzipien sind gemeint?

4 Einführung des PPP-Managements

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- die wichtigsten Prozessschritte bei der Einführung des PPP-Managements aufzählen.
- den monetären und den nichtmonetären Nutzen des PPP-Managements beschreiben.
- die drei Voraussetzungen für die Einführung des PPP-Managements nennen.
- das Vorgehen bei der Einführung des PPP-Managements beschreiben.

Schlüsselbegriffe

Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, monetärer Nutzen, nichtmonetärer Nutzen, PPP-Management, Projekthandbuch, Realisierung, Stabilisierung, Veränderungsbedarf, Veränderungsbereitschaft, Veränderungsfähigkeit, Vorgehensweise

Die Einführung des PPP-Managements (Projekt-, Programm-, Portfoliomanagement) ist das Kompetenzelement, das den Prozess der Einführung und der kontinuierlichen Verbesserung des Projekt-, Programm- und auch Portfoliomanagements in einer Organisation umfasst.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontextkompetenz										
Einführung von PPP-Management					D	C	B	A		

Projekte und v. a. Programme und Portfolios unterstützen die Stammorganisation bei der Realisierung von strategiebezogenen Zielen und tragen zur Agilität, d. h. Lebendigkeit und Beweglichkeit, einer Organisation bei.

Es gibt mehrere **Anlässe** für die organisationsweite Einführung des PPP-Managements:

- Ein ungewöhnlich grosses, umfangreiches Projekt für einen neuen Kunden, das mit dem bestehenden Vorgehen nicht erfolgreich bearbeitet werden kann und darum die Verantwortlichen veranlasst, die Projektarbeit zu verbessern
- Der Entscheid der Geschäftsleitung, ein strategiebezogenes Programm- oder Projektportfoliomanagement unternehmensweit einzuführen, um Übersicht zu gewinnen und die Umsetzung der Strategie zu sichern
- Der Wunsch, sich zum lern- und veränderungsfähigen Unternehmen zu entwickeln, das Projekte, Programme und auch ein Portfolio nutzen will, um die Prozesse der Organisation stärker auf die Veränderungsziele auszurichten

Den Anlässen ist gemeinsam, dass es sich um Organisationsprojekte handelt. Damit diese möglichst gut gelingen, müssen Nutzenbetrachtungen vorgenommen, Voraussetzungen bewertet und eine angemessene Vorgehensweise eingehalten werden.

4.1 Nutzen des PPP-Managements

Die Einführung des PPP-Managements ist strategiebezogen und mit Nutzenbetrachtungen unterlegt. Grundsätzlich beziehen Nutzenüberlegungen monetäre und nichtmonetäre (bzw. nicht direkt monetäre) Überlegungen ein.

Bei der **monetären** Nutzenbetrachtung stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Kostenersparnis (z. B. optimale Auslastung vorhandener Ressourcen)
- Zeitersparnis (z. B. schnellerer Zugang zu erforderlichen Ressourcen)
- Aufwandseinsparung (z. B. Vermeidung von Doppelarbeit etwa durch einheitliche Vorlagen für Berichte)

Der eigentliche Hauptnutzen liegt oft im **nichtmonetären** Bereich. Dieser ist beispielsweise in folgenden Aspekten zu sehen:

- In der Organisation entsteht ein gemeinsames Verständnis von PPP-Management; dadurch wird Projektarbeit effizienter.
- Neutrale Kriterien werden für die Priorisierung der Projekte herangezogen; das hilft, Konkurrenzdenken und mikropolitische Taktiken zu reduzieren.
- Ein **Projekthandbuch** (das kann in elektronischer Form sein) beinhaltet grundsätzliche Vereinbarungen, Prozesse und Standards (z. B. generische Rollen, Berichtswesen) und erleichtert die eigentliche Projektarbeit.
- Mehr Transparenz für Auftraggeber, Projektleiter und Kunden hinsichtlich der Vorgehensweise und des Projektstatus.
- Projekte können mit Blick auf Termine, Kosten und Qualität besser gesteuert werden und erfahren Unterstützung durch das PPP-Management.
- Multiprojektmanagement wird durch einheitliche Standards ermöglicht und erleichtert.
- Projekte werden einheitlich dokumentiert, d. h., sie werden besser vergleichbar, Lernchancen können einfacher identifiziert werden.
- Projekterfahrungen können systematischer ausgewertet werden.

Aber:

Wie bei allen Veränderungen gibt es viele Sichtweisen. So kann beispielsweise die mit dem PPP-Management beabsichtigte Transparenz **Befürchtungen** der Mitarbeitenden hinsichtlich einer verschärften Leistungsmessung wecken. Das kann Widerstand erzeugen. Darüber hinaus ist bei der Einführung des PPP-Managements sorgfältig zu bedenken, dass nicht nur für die Einführung, sondern ebenfalls für das etablierte PPP-Management Ressourcen benötigt werden.

4.2 Voraussetzungen für die Einführung

Bei der Einführung des PPP-Managements müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein.

Zu den allgemeinen Voraussetzungen gehören:

- Commitment^[1] und Unterstützung des Managements
- Professionelle Begleitung
- Fachfunktionen sind eingebunden
- Interdisziplinarität des Teams
- Überzeugende Vermittlung des Nutzens

Für den Erfolg der Einführung des PPP-Managements sind drei Voraussetzungen von ausschlaggebender Bedeutung:

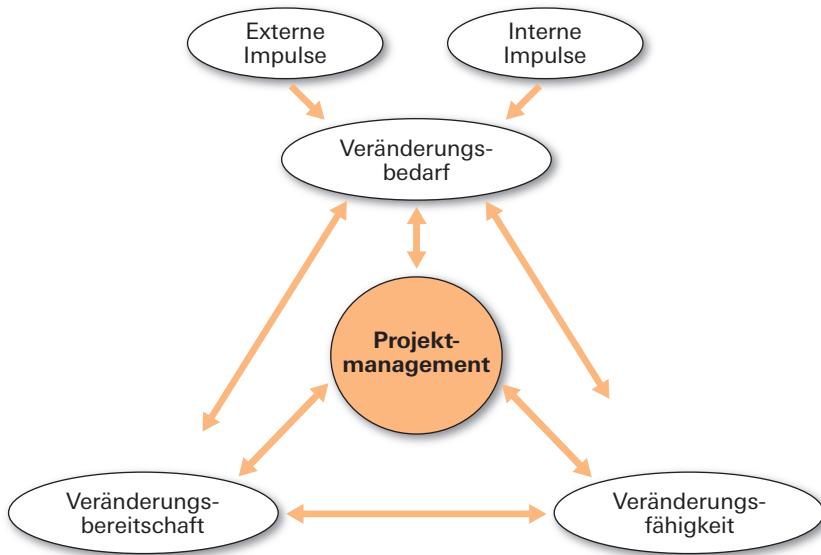
- Veränderungsbedarf
- Veränderungsbereitschaft
- Veränderungsfähigkeit

Die folgende Abbildung zeigt die wesentlichen Komponenten und ihre Beziehungen.

[1] Commitment: engl. für Einsatz, Verpflichtung, Hingabe.

Abb. [4-1]

Voraussetzungen für die Einführung des PPP-Managements



Zwischen den Komponenten des Veränderungsmanagements gibt es vielfältige Wechselwirkungen, die das Management beachten und so gestalten muss, dass sich eine möglichst starke Deckung von Veränderungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit ergibt.

Ohne deutlich erkennbare Notwendigkeit zur Veränderung kann die Bereitschaft nicht geweckt werden. Umgekehrt kann ein Veränderungsbedarf nur mit Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit befriedigt werden. **Tief greifende und komplexe Veränderungsprozesse**, die einmalig sind oder nur in grösseren zeitlichen Abständen durchgeführt werden, erfordern Fähigkeiten, über die eine Organisation nicht ohne Weiteres verfügt, weil ihr die Erfahrung dazu fehlt. Die Praxis löst dieses Problem durch den Einsatz externer Berater oder durch die Einstellung von entsprechend ausgewiesenen Spezialistinnen, Top- oder Krisenmanagern.

4.2.1 Veränderungsbedarf

Der Veränderungsbedarf ist das Ausmass der sachlich notwendigen Veränderungen der Organisation, ihrer Teilbereiche und Mitglieder.

Externe oder **interne** Ursachen geben den Anstoss für Veränderungsprozesse in Organisationen. Zu den externen Ursachen gehören beispielsweise die spezifischen Anforderungen eines Kunden, der den Auftrag für ein Grossprojekt nur unter bestimmten transparenten Bedingungen und Standards vergibt. Zu den internen Ursachen gehören beispielsweise wiederkehrende Ressourcenkonflikte zwischen Projekten und Linie oder auch eine mangelhafte strategische Ausrichtung der Projektlandschaft in der Organisation.

Zwischen den Ursachen und der ausgelösten Veränderung muss nicht zwingend ein Zusammenhang bestehen. Nicht jede Ursache führt zur (sofortigen) Veränderung.

4.2.2 Veränderungsbereitschaft

Die Bereitschaft zur Veränderung beinhaltet die Einstellung und das Verhalten der am Veränderungsprozess beteiligten bzw. von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Massnahmen des Veränderungsprojekts.

Im Gegensatz zum Veränderungsbedarf, der relativ objektiv ermittelt werden kann (z. B. Höhe der Konventionalstrafen, die eine Organisation zahlen muss, weil sich die Realisierung eines Projekts aufgrund von internen Ressourcenkonflikten verzögert), liegt die Bereitschaft zur Veränderung auf individueller Ebene und ist deshalb subjektiv.

Veränderungsbereitschaft wird auch als Akzeptanz der Veränderung bezeichnet. Man unterscheidet hier zwischen dem äusseren erkennbaren Verhalten während des Veränderungsprozesses und der inneren unsichtbaren Einstellung. Die Einstellung und das Verhalten der Beteiligten müssen sich keineswegs decken. Die Mitarbeitenden setzen z. B. die Wünsche ihrer Chefin um, weil sie Angst um ihren Arbeitsplatz haben, auch wenn sie gegen ihre Wünsche eingestellt sind.

Die Veränderungsbereitschaft ist für jede Art von Veränderungsprozess von Bedeutung. Es genügt meist nicht, wenn lediglich einige wenige Promotoren eine hohe Motivation zur Veränderung besitzen und dann mit Druck versuchen, den Wandel durchzusetzen. Ein Mindestmass an Akzeptanz ist erforderlich. Besonders in den frühen Phasen eines Veränderungsprozesses kommt es daher darauf an, Bedingungen zu schaffen, die ein Klima des Vertrauens und des Mitmachens möglich machen.

4.2.3 Veränderungsfähigkeit

Für einen erfolgreichen Wandel ist neben der Veränderungsbereitschaft auch die Fähigkeit zur Veränderung erforderlich. Der Begriff der Veränderungsfähigkeit lässt sich auf drei unterschiedliche Ebenen anwenden:

- Individuum: das Wissen und Können einer einzelnen Person, um erfolgreich am Veränderungsprozess teilzunehmen
- Organisationseinheit: die Möglichkeit eines Subsystems, wie beispielsweise einer Unternehmensparte, eines Funktions- oder Geschäftsbereichs, die Aufgaben zu erfüllen und die Ziele der Veränderung zu erreichen
- Organisation: die Fähigkeit der Prozessbeherrschung auf Unternehmensebene

Ohne Veränderungsfähigkeiten stösst die Veränderungsbereitschaft ins Leere. Die Akzeptanz verpufft. Daher müssen den vorbereitenden Motivationsaktivitäten auch **konkrete Realisationsschritte** folgen, in denen sich die Entwicklungspotenziale eines Einzelnen, eines Teilbereichs und schliesslich des gesamten Unternehmens entfalten können.

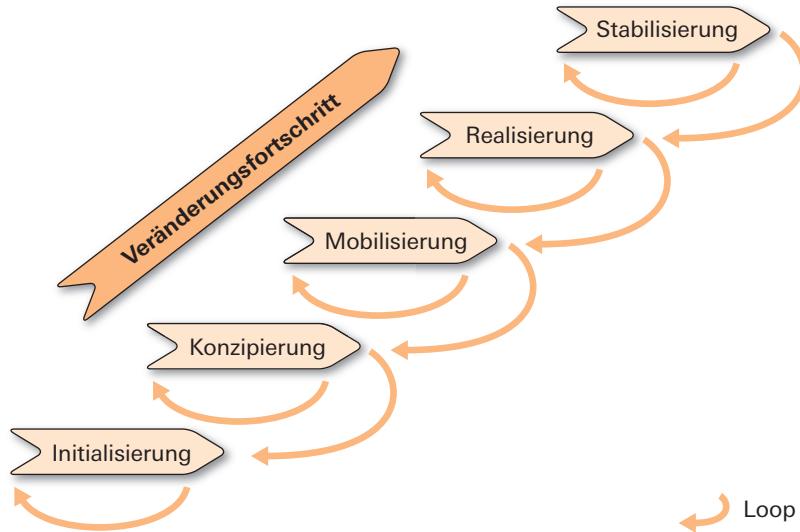
4.3 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise zur Einführung eines funktionierenden PPP-Managements erfolgt analog zu den Phasen eines Organisationsprojekts. Organisationsprojekte werden entlang von fünf Phasen realisiert.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Phasen und zeigt Beziehungen zwischen den Phasen auf.

Abb. [4-2]

Vorgehensweise – Phasen und Loops



Ein Organisationsprojekt kann aufgrund der Komplexität in den seltensten Fällen linear abgearbeitet werden. Es ist deshalb für die Realisierung förderlich, im Voraus Loops einzuplanen. Loops sind Schleifen, die eine Iteration, d. h. eine bewusste und aufbauende Wiederholung, vorsehen, um die Prozess- und Ergebnisqualität zu verbessern.

4.3.1 Initialisierung

In der Initialisierungsphase geht es in erster Linie darum, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung des Projektmanagements abzuklären und zu beurteilen und die Grundlagen für die nachfolgenden Phasen zu schaffen.

Dazu gehören drei **Hauptaufgaben**:

- Sachliche Notwendigkeit für das Veränderungsvorhaben ermitteln, verifizieren und bewerten
- Veränderungsträger bestimmen und aktivieren
- Aktuelle Situation analysieren und Erfolgsfaktoren eruieren

Wir beschreiben das Vorgehen pro Phase anhand eines vereinfachten Beispiels.

Beispiel

Aufgrund von Kundenreklamationen über Projekte mit massiven Termin- und Kostenüberschreitungen entscheidet das Management, unternehmensweit PPP-Management einzuführen (sachliche Notwendigkeit). Das Management ernennt und bestimmt eine Projektleiterin und ein Projektteam wird gebildet. Alle betroffenen Mitarbeitenden werden über das Vorhaben informiert. Das Projektteam analysiert die aktuelle Situation im Hinblick auf die Projektbearbeitung, das bestehende Projektmanagement und / oder die organisatorischen Abläufe. Mithilfe der Analyseergebnisse werden erste Verbesserungsvorschläge und Erfolgsfaktoren eruiert und dem Management mitgeteilt.

4.3.2 Konzipierung

In der Konzipierungsphase werden aufgrund der Ergebnisse der Initialisierungsphase Konzepte erstellt, in denen das weitere konkrete Vorgehen entwickelt, entworfen und geplant wird.

Diese Phase enthält im Wesentlichen zwei Aufgaben:

- Ziele festlegen
- Konzept erarbeiten und genehmigen

Beispiel	<p>In einem Workshop auf hierarchisch möglichst hoher Ebene (z. B. Geschäftsleitung) werden Ziele und Rahmenbedingungen für ein PPP-Managementkonzept erhoben. In einem Konzept wird festgehalten, welche Ergebnisse nach der Realisierung vorliegen müssen, wie beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Projektkriterien • Festlegen der Rollen und Instanzen im Projekt • Entwicklung des unternehmensspezifischen Vorgehensmodells für die Einführung des PPP-Managements • Definition von Standards und Hilfsmitteln (Vorlagen und Checklisten) • Beschreiben der Ausbildungsmassnahmen für Mitarbeitende • Erstellen eines unternehmensspezifischen Handbuchs zum PPP-Management • Informations- und Kommunikationskonzept erarbeiten • Usw. <p>Das in enger Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und meist externen PPP-Managementexperten entwickelte PPP-Managementkonzept wird dem Management zur Genehmigung vorgelegt.</p>
-----------------	---

Hinweis	<p>Das Schulungskonzept hat bei der Einführung des PPP-Managements eine besondere Bedeutung. Eine enge Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung ist empfehlenswert.</p>
----------------	---

4.3.3 Mobilisierung

In der Mobilisierungsphase werden die Betroffenen im ersten Schritt, abhängig vom gewählten Massnahmenpaket, über die beabsichtigten Veränderungen in Kenntnis gesetzt.

Im zweiten Schritt werden die Veränderungsfähigkeiten im Sinn von «Betroffene zu Beteiligten machen» gefördert. Das heisst:

- Konzept kommunizieren
- Veränderungsbedingungen schaffen

Beispiel	<p>Das Konzept wird allen Betroffenen an einer Veranstaltung vorgestellt. Sie werden aufgefordert,</p> <ul style="list-style-type: none"> • sich dazu zu äussern und Verbesserungsvorschläge einzubringen, • personelle, organisatorische und technische Rahmenbedingungen festzulegen und • Anreizsysteme zu schaffen.
-----------------	--

4.3.4 Realisierung

In dieser Phase wird das Konzept schrittweise in der Praxis verwirklicht. Während bisher nur ein kleiner Kreis involviert war, wächst jetzt der Kreis je nach Zielsetzung der Betroffenen und Beteiligten kontinuierlich an.

Dementsprechend nehmen auch die Komplexität und die Arbeitsintensität zu. Die fortlaufende Koordination und Kommunikation des Vorhabens ist hier von besonderer Bedeutung für den Erfolg dieser Phase. Wie die Umsetzungsphase im Einzelnen verläuft, hängt von den jeweiligen Prioritäten ab. Typische Kriterien bei der Bestimmung der Prioritäten sind:

- **Sachliche Abhängigkeiten:** Einzelne Massnahmenpakete oder Teilprojekte, die voneinander unabhängig sind, können parallel oder zeitlich überlappend bearbeitet werden. Das verkürzt die Gesamtdauer des Einführungsprozesses. Bei anderen Schritten baut die Weiterführung auf den Ergebnissen vorangegangener Schritte auf. Wegen der Abhängigkeit ist nur ein sequenzieller Ablauf mit hohem Zeitbedarf möglich.
- **Dringlichkeit:** Zeitkritische Probleme werden zuerst bearbeitet. In der Praxis zeigt sich diese Priorität u. a. darin, dass der Abbau von Schwächen beispielsweise in Form von Kostenenkungsmassnahmen vor dem Aufbau von Stärken wie beispielsweise der Entwicklung von Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen rangiert.

- **Einführungsrisiko:** Um ein hohes Einführungsrisiko abzufangen, ist die Durchführung von Pilotprojekten üblich, bei denen in einem begrenzten Bereich die Funktionsfähigkeit der Lösung getestet wird. Erst anschliessend erfolgt die Anwendung in der Breite.
- **Know-how-Transfer:** Der Aufbau von erfolgskritischen Kenntnissen und Fähigkeiten erfolgt in Basisprojekten, von denen die Anschlussprojekte profitieren.
- **Ressourcenverfügbarkeit:** Knappe Ressourcen in finanzieller, personeller und sachlicher Hinsicht prägen zwangsläufig auch den Veränderungsprozess.
- **Kurzfristige Erfolge (Quick Hits):** Um Vertrauen in das Programm zu schaffen und die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen, sollen frühzeitig Projekte durchgeführt werden, die ohne grosses Risiko kurzfristig einen Erfolg erbringen. Auf diese Weise lassen sich Skeptiker überzeugen und die Promotoren erhalten eine Bestätigung ihrer Arbeit. Die Legitimation der Veränderungsabsichten wird drastisch erhöht und die Beweislage verändert sich zugunsten der Promotoren.

Beispiel

- Die Vorgehensweise des PPP-Managements wird in einem Leitfaden des PPP-Managements dokumentiert.
- Das fertige Projektmanagementkonzept wird an einem geeigneten Musterprojekt überprüft und wenn nötig angepasst.
- Das firmenspezifische Vorgehensmodell für Projektarbeit wird flächendeckend geschult. Die PPP-Managementsystematik gilt als verbindlich.

4.3.5 Stabilisierung

In der Stabilisierungsphase geht es darum, die erreichten Ziele so zu stabilisieren und zu verankern, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung möglich wird.

Beispiel

- Alle Ergebnisse werden ausgewertet, dokumentiert und weitergegeben bzw. kommuniziert.
- Standortbestimmungen werden durchgeführt.
- Ein Prozesreview wird durchgeführt.

Ein PPP-Verantwortlicher wird ernannt, der dafür sorgt, dass systematisch strategiebezogenes PPP-Management am Leben erhalten und das Konzept kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt wird.

Zusammenfassung

Die **Einführung des PPP-Managements** ist das Kompetenzelement, das den Prozess der Einführung und kontinuierlichen Verbesserung des Projekt-, Programm- und auch Portfolio-managements (PPP-Management) in einer Organisation umfasst.

Vor der Einführung von PPP-Management muss eine differenzierte **Nutzenbetrachtung** erfolgen. Die Nutzenbetrachtung umfasst die monetäre Sicht und v.a. auch die nichtmonetäre Sicht. PPP-Management benötigt aber auch Ressourcen, um nachhaltig den erwarteten Nutzen für die Organisation generieren zu können.

Bei der Einführung des PPP-Managements müssen v.a. drei **Voraussetzungen** und ihre Wechselbeziehung berücksichtigt werden:

- Veränderungsbedarf
- Veränderungsbereitschaft
- Veränderungsfähigkeit

Bei der Einführung des PPP-Managements empfiehlt es sich, die gleiche **Vorgehensweise** wie bei Organisationsprojekten zu wählen. Organisationsprojekte werden in fünf Phasen realisiert:

- Initialisierung
- Konzipierung
- Mobilisierung
- Realisierung
- Stabilisierung

Da die Komplexität in Organisationsprojekten nicht einfach am Anfang berechnet werden kann, wird der in Phasen unterteilte Prozess mittels **Loops** (Schleifen) gestärkt und damit die Ergebnisqualität gesichert.

Repetitionsfragen

10

Die Einführung des PPP-Managements ist mit Nutzenerwartungen auf der monetären und der nichtmonetären Ebene verbunden. Bitte nennen Sie je zwei Beispiele.

Nutzen von PPP-Management – Beispiele	
Monetäre Sicht	
Nichtmonetäre Sicht	

11

Die Einführung des PPP-Managements kann mit Befürchtungen der Mitarbeitenden verbunden sein. Nennen Sie zwei mögliche Befürchtungen.

12

Warum ist die Einführung des PPP-Managements ein Organisationsprojekt? Nennen Sie zwei Gründe.

5 Stammorganisation

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- erklären, was eine Stammorganisation ist.
- die drei Ordnungsmomente der Organisation nennen.
- den Begriff «Strategie» erklären.
- die Ablauf- und Aufbaustrukturen der Strategie beschreiben.
- die Kultur einer Organisation darstellen.

Schlüsselbegriffe

Beziehungen, Dimensionen, Elemente, Kultur, Organisationsdreieck, Organisationswürfel, Stammorganisation, Strategie, Strukturen

Die Stammorganisation (engl. permanent organisation) wird oft Linienorganisation genannt oder auch «Normalbetrieb». Die Stammorganisation ist im Gegensatz zu Projekten und Programmen langfristig ausgerichtet. Sie bildet den Hintergrund für Projekte bzw. Programme mit einer engen Wechselbeziehung.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontextkompetenz										
Stammorganisation					D	C	B	A		

Projekte und Programme sind

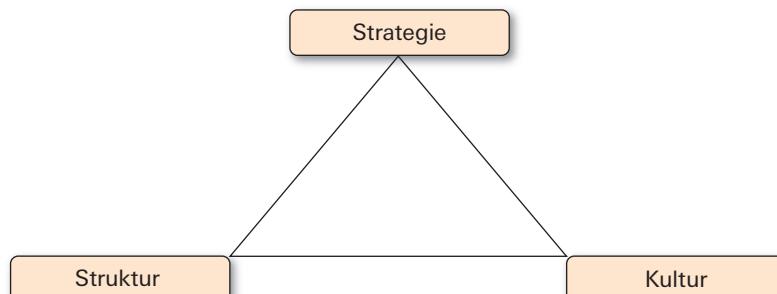
- entweder darauf ausgerichtet, Veränderungen in der Organisation zu bewirken (z. B. Einführung des PPP-Managements, Projekte zur Prozessoptimierung, unternehmensweite Einführung einer Standardsoftware), oder
- stellen das Kerngeschäft eines Unternehmens dar (z. B. in Bau- oder Beratungsunternehmen).

In beiden Fällen ist es für das Projekt- bzw. Programmmanagement erforderlich, die Stammorganisation zu kennen und relevante Schnittstellen zwischen der Projekt- und der Linienarbeit zu berücksichtigen. Das ist wichtig, um den Ressourcenfluss für das Projekt zu gewährleisten. Das gilt ganz besonders dann, wenn die Stammorganisation keine oder nur eine rudimentäre Portfolioorientierung hat bzw. das PPP-Management nicht etabliert ist.

Die Organisation baut auf drei Eckpfeilern oder Ordnungsmomenten auf. Diese bilden ein Gefüge und werden deshalb auch «goldenes Dreieck» genannt werden.

Abb. [5-1]

Das Organisationsdreieck



Die Strategie, die Strukturen und die Kultur der Stammorganisation wirken dynamisch. Für das Projekt bzw. Projektmanagement kann sich die Stammorganisation mit ihrer Strategie, ihren Strukturen und ihrer Kultur als förderlich, aber auch hinderlich als erweisen.

5.1 Strategie einer Organisation

Unter Strategie wird im Allgemeinen die Art und Weise verstanden, wie eine Organisation eine bestimmte Vision erreichen will. Eine Strategie ist längerfristig angelegt und fördert die Ausrichtung der Stammorganisation und der damit verbundenen Projekte auf ein übergeordnetes Ziel.

Das übergeordnete Ziel kann zwei Entwicklungsarten beinhalten:

- **Optimierung**, d. h., Bestehendes soll kontinuierlich verbessert und ausgereift werden.
- **Erneuerung**, d. h., Neues, Innovatives soll geschaffen werden.

Damit die Organisation sich auf eine bestimmte Strategie ausrichtet und diese auch einhält, wird die Strategie im **Businessplan** beschrieben und die Ziele werden mit **Kennzahlen** verbunden. Diese Kennzahlen betreffen nicht nur die finanziellen Ziele einer Organisation, es können auch nicht direkt monetäre Ziele und Indikatoren definiert sein wie z. B. prozessbezogene Kennzahlen.

Für das Projektmanagement ist es wichtig zu wissen, welche Bedeutung und Priorität das Projekt bzw. Programm für die Realisierung der Strategie hat. Darüber hinaus sind der Entwicklungsmodus und das damit verbundene Ausmass an Veränderungen von Interesse.

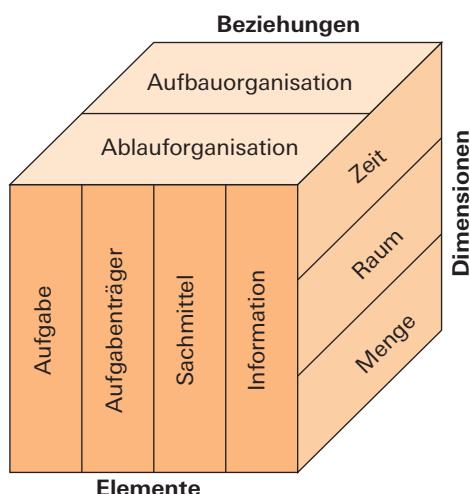
5.2 Strukturen einer Organisation

Unter Organisationsstrukturen werden die Aufbau- und die Ablaufstrukturen einer Organisation verstanden. Sie stellen die Beziehungen in einer Organisation dar. Im Idealfall unterstützen die Strukturen einer Organisation die Realisierung der Strategie und der damit verbundenen Projekte. Aber aus Erfahrung wissen wir, dass die Strukturen einer Organisation oft kleine und grosse Realisierungshindernisse sind. Die Strukturen der Stammorganisation zu kennen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Projektarbeit.

Der Organisationswürfel (vgl. Schmidt 2001) schafft einen guten Überblick über wesentliche Strukturen einer Organisation und die damit verbundenen Aspekte.

Abb. [5-2]

Der Organisationswürfel



Der Organisationswürfel hilft, Schnittstellen zwischen der Stammorganisation und der Projektorganisation herauszuarbeiten. Die folgende Tabelle führt wichtige Fragen dazu auf:

Abb. [5-3]

Aspekte der Stammorganisation und wichtige Fragen des Projektmanagements

Beziehungen	
Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Wie verläuft die formale Arbeitsteilung in der Stammorganisation und wie ausdifferenziert ist die vertikale Gliederung (Ebenen der Hierarchie)? Gibt es ein aktuelles Organigramm dazu? Welche Organisationseinheiten (Linie und Stabsfunktionen) bzw. Stellen sind relevant für das Projekt bzw. Programm (z. B. Projektmanagementbüro, Personalabteilung)?
Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> Welche Prozesse sind für das Projekt bzw. Programm von Bedeutung (z. B. Entscheidungsprozesse auf oberster Unternehmensebene) bzw. werden vom Projekt tangiert oder gar verändert (z. B. bei Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung)? Wie verlaufen die relevanten Prozesse (Managementprozesse, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse) in ihrer zeitlich-logischen Folge?
Elemente	
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Welche Aufgaben erfüllt die Organisation? Welche Prioritäten haben die Aufgaben? Welche Aufgaben werden durch das Projekt bzw. Programm tangiert oder verändert?
Aufgabenträger	<ul style="list-style-type: none"> Wer sind die für die Durchführung des Projekts bzw. Programms relevanten Aufgabenträger in der Stammorganisation? Welche Aufgaben und Verantwortungen haben diese genau und über welche Kompetenzen verfügen sie? Welche Erwartungen haben die Aufgabenträger in Bezug auf das Projekt bzw. Projektmanagement? Worin liegt Klärungsbedarf? Welche Erwartungen hat das Projektmanagement an die Aufgabenträger (z. B. Ressourcen zur Verfügung stellen)? Welche Informationen benötigen die Aufgabenträger?
Sachmittel	<ul style="list-style-type: none"> Welche Sachmittel und welche Infrastruktur der Stammorganisation werden auch vom Projekt bzw. Projektmanagement genutzt? Wie erfolgt die Zuteilung dieser Ressourcen? Gibt es weitere Projekte in der Stammorganisation und damit einen möglichen Ressourcenkonflikt?
Information	<ul style="list-style-type: none"> Über welche Informationen und Informationssysteme, die für das Projekt und das Projektmanagement wichtig sind, verfügt die Stammorganisation? Welche Informationen benötigen die für das Projekt relevanten Organisationseinheiten bzw. Aufgabenträger über das Projekt bzw. Projektmanagement?
Dimensionen	
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> Welche Termine der Stammorganisation sind für das Projekt bzw. Programm wichtig? Welche Bearbeitungszeiten muss das Projektmanagement in der Zusammenarbeit mit bestimmten Organisationseinheiten bzw. Aufgabenträgern beachten (z. B. bei Entscheidungsprozessen oder bei der Auftragsbearbeitung)?
Raum	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rolle spielt die räumliche Dimension und Struktur der Stammorganisation (z. B. als internationales Unternehmen) für die Projektarbeit?
Menge	<ul style="list-style-type: none"> Wie gross ist der Anteil an Aufgaben der Stammorganisation, die vom Projekt oder Programm tangiert bzw. verändert werden?

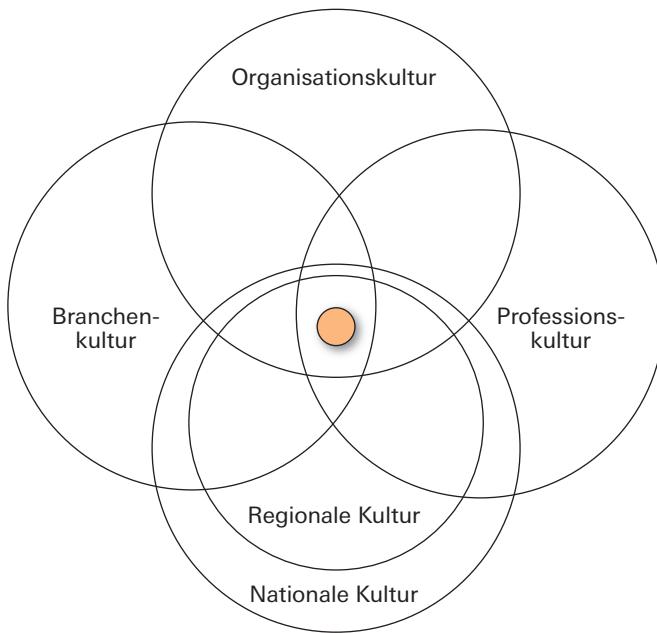
Wichtig für den Erfolg des Projekts bzw. Programms und des Projektmanagements ist nicht nur eine Kenntnis der Strategie und Strukturen der Stammorganisation. Oft ist es die Kultur, die einen Einfluss auf das Projekt bzw. das Programm nimmt.

5.3 Kultur einer Organisation

Mit Kultur einer Organisation ist die spezifische Ausprägung der Organisationskultur der Stammorganisation gemeint wie auch die Kultur in der Region bzw. Nation, in der ein Projekt oder Programm realisiert werden soll.

Abb. [5-4]

Kulturelle Rahmen einer Organisation



Kultur ist die informelle Ebene für das Projekt oder das Programm. Kultur bildet sich langsam heraus. Sie ist mit grossen und feinen Unterschieden verbunden, die sich oft nicht direkt erschliessen lassen. Kultur wird deshalb oft als Eisberg dargestellt. Sichtbar ist nur ein kleiner Teil (z. B. Firmenlogo, Raumaufteilung, Geschäftsberichte, Organigramm und formale Zuständigkeit), der weitaus grössere Teil der Kultur ist nicht sichtbar. Der unsichtbare Teil der Organisationskultur wird aus Annahmen und Überzeugungen gebildet, die sich in den Werten, Normen und Verhaltensweisen niederschlagen. Kultur ist weder gut noch schlecht. Sie gibt Orientierung. Es kann aber durchaus dazu kommen, dass die bestehende kulturelle Orientierung ein Stolperstein für die Entwicklung wird. Wird eine Kulturveränderung angestrebt, so muss primär an den Werten, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen in der betroffenen Organisation gearbeitet werden.

Beispiel

- In stark linienorientierten Organisationen besteht häufig die Annahme, dass Veränderungen mit einem grossen Risiko verbunden sind und in Veränderungsprozessen viel «Porzellan» zerschlagen wird. Veränderungen werden deshalb mit grosser Skepsis und auch Widerstand begleitet. Veränderungsprojekte, die in der Vergangenheit durchgeführt wurden, werden tendenziell negativ dargestellt. Stark prozess- und projektorientierte Organisationen bauen auf der Annahme auf, dass Veränderungen normal sind, d. h., dass sie Risiken beinhalten, aber Veränderungsprozesse die Zukunftschancen massgeblich erhöhen. Veränderungen werden deshalb angenommen und sogar von vielen unterstützt. Veränderungsprojekte, die in der Vergangenheit durchgeführt wurden, werden rasch vergessen, denn sie gehören zum Alltag.
- Es gibt Organisationen, die keinen Fehler tolerieren. Das kann sehr wichtig sein etwa in der Chemie- und der Pharmaindustrie. Es kann aber auch dazu führen, dass in Organisationen nur nach Vorgaben gearbeitet wird und das intellektuelle Kapital der Organisation sich nicht entfalten kann. Die Null-Fehler-Doktrin kann viele Hürden etwa in der Form von Standards und Vorgaben für Veränderungsprojekte schaffen, denn Fehler sind auch immer Quellen für neue Lösungen und Innovation. Im Gegensatz dazu gibt es Organisationen, die fehlerfreudlich sind, sie sehen Fehler als Lernchancen und Innovationspotenzial für das ganze Unternehmen. Das kann dazu führen, dass zwar ein grosses Innovationspotenzial vorhanden ist, dass es aber nicht marktfähig gemacht werden kann.
- Organisationen, die nur das Individuum als Leistungsträger sehen und davon ausgehen, dass die Leistung des Individuums durch Motivation von aussen massgeblich gesteigert werden kann, bilden komplizierte monetäre und auf das Individuum bezogene Anreizsysteme aus mit harten Kennzahlen zur Leistungsbemessung. Das kann zu einem Konkurrenzdenken bei den Mitarbeitenden führen, denn jeder Einzelne muss seine Leistung exponieren, um anerkannt zu werden. Im Gegensatz dazu gibt es Organisationen, die Leistung als ein Gemeinschaftswerk sehen. Diese Organisationen pflegen Teamgespräche und entwickeln eher teambezogene Anreize. Das kann dazu führen, dass unzureichende Leistungen einzelner Mitarbeitenden vom Team gedeckt werden und dass sich hervorragende Leistungsträger der durchschnittlichen Teamleistung anpassen.

Organisationskultur leistet einen grossen Beitrag für den Zusammenhalt in einer Organisation und wirkt bewahrend. Im Unterschied dazu zielen Projekte und Programme auf Veränderung. Das kann zu Differenzen zwischen dem Projekt bzw. Programm und der Kultur im Umfeld führen, die in Widerstand münden. Das gilt ganz besonders für Organisationen, die Veränderungen nicht positiv bewerten und ein Veränderungsprojekt als Bedrohung wahrnehmen.

Für das Projektmanagement entsteht daraus die komplexe Aufgabe, die wesentlichen kulturellen Unterschiede zu erkennen, kulturbewusst zu arbeiten und auf die Kultur abgestimmte Massnahmen des Projektmarketings einzusetzen.

Zusammenfassung

Die **Stammorganisation** ist im Unterschied zum Projekt bzw. Programm nicht zeitlich befristet. Stammorganisation und Projektorganisation stehen in enger Wechselbeziehung. Projekte bzw. Programme werden vor dem Hintergrund einer Stammorganisation durchgeführt oder sie sollen in einer Organisation eine nachhaltige Veränderung bewirken. Beide Fälle setzen eine gelingende Zusammenarbeit voraus, um den für den Erfolg des Projekts erforderlichen Ressourcenfluss zu sichern.

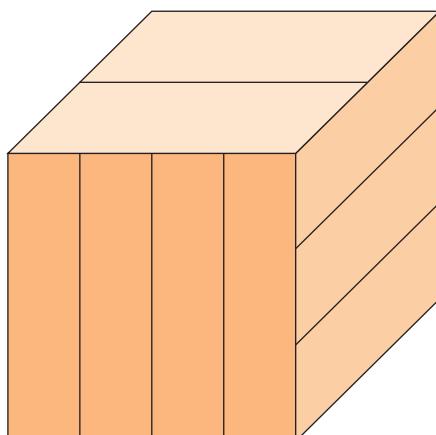
Für das Projektmanagement ergibt sich daraus die Aufgabe, die Strategie, die Struktur und auch die Kultur der Stammorganisation angemessen zu berücksichtigen. Die **Strategie** einer Organisation ist zukunftsorientiert und beschreibt, wie die Organisation ihre Vision erreichen will. Die **Struktur** einer Organisation umfasst die Aufgaben und die zur Bewältigung der Aufgabe entwickelten Aufbau- und Ablaufstrukturen. Die **Kultur** einer Organisation bildet eine informelle Ebene aus Annahmen, Werten, Normen und Verhaltensweisen. Sie ist vergangenheitsbezogen und wirkt oft bewahrend.

Für das Projektmanagement ist es wichtig, die Unterschiede und Schnittstellen zwischen Projekt bzw. Programm und Strategie, Struktur und Kultur der Stammorganisation zu verstehen und diese zu berücksichtigen, um den Projekterfolg nicht zu gefährden.

Repetitionsfragen

13

Der Organisationswürfel beschreibt wesentliche Aspekte einer Organisation. Bitte füllen Sie die folgende Abbildung aus:



Bitte überlegen Sie, welche Aussagen hinsichtlich Kultur einer Organisation richtig bzw. falsch sind:

Aussagen	Richtig	Falsch
Kultur einer Organisation ist für das Projekt unwichtig, da Kultur eine Angelegenheit der Vergangenheit ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kultur einer Stammorganisation ist für das Projekt wichtig, denn das Projekt kann auf einen tief greifenden Wandel der Organisation zielen, der auch an der Kultur einer Organisation arbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kultur einer Organisation zeigt sich einzig und allein in den Symbolen einer Organisation (z. B. Logo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kultur einer Organisation ist zum grössten Teil nicht sichtbar. Sie gibt sich in den Annahmen, Überzeugungen und der Wertorientierung der Organisationsmitglieder zu erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Geschäft, Systeme, Produkte und Technologie

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... <ul style="list-style-type: none">• die wichtigsten Prozessschritte beim Geschäft nennen.• die Begriffe «Business Case» und «Businessplan» erklären.• eine Businessanalyse beschreiben.• die Aktivitäten und Massnahmen des Projektmarketings beschreiben.• die Begriffe «Systeme», «Produkte» und «Technologie» erklären.
Schlüsselbegriffe	Businessanalyse, Business Case, Businessplan, Forschung-und-Entwicklungs-Projekt, Geschäft, Modellieren, Organisationsprojekt, Pilotprojekt, Produkte, Projektmarketing, Projektmarketinginstrumente, Prozesslandkarte, Prozesslandschaft, Systeme, Technologie

6.1 Geschäft

Projekte erfüllen keinen Selbstzweck. Sie dienen der Geschäftstätigkeit einer Organisation. Das gilt für alle Organisationen, unabhängig davon, ob sie auf Gewinn ausgerichtet sind oder nicht. Das Geschäft einer Organisation umfasst alle Tätigkeiten, die die Lieferung von Produkten oder Dienstleistungen zum Ziel hat.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
Kontextkompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Geschäft				D		C		B	A	

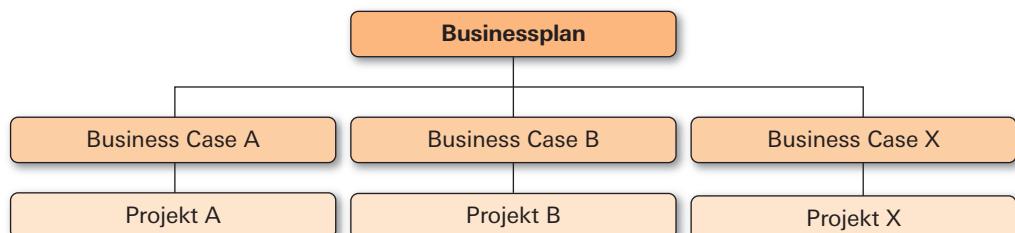
Das Kompetenzelement Geschäft (engl. business) legt den Fokus des Projektmanagements auf die engen Wechselbeziehungen zwischen der Geschäftstätigkeit einer Organisation und dem Management von Projekten, Programmen und Portfolios. Das Ziel ist es, ein optimales Zusammenspiel zwischen den Ergebnissen aus Projekten bzw. Programmen und den Geschäftsprozessen vorzubereiten und sicherzustellen. Dazu gehören die Entwicklung eines Business Case, die Analyse der Geschäftsprozesse sowie das Projektmarketing.

6.1.1 Businessplan und Business Case

Der englische Begriff «Business Case» wird selten übersetzt. Gemeint ist der **Geschäftsfall**. Der Business Case beschreibt eine spezifische Projektidee und bewertet die damit verbundene Investition mit Blick auf Nutzenpotenziale und Risiken für eine Organisation. Der Business Case dient als Grundlage für die Befürwortung eines Projekts oder Programms durch die Entscheidungsträger.

Abb. [6-1]

Businessplan und Business Case



Eine Grundlage des Business Case liefert der Businessplan, der **Geschäftsplan**. Der Businessplan bezieht sich auf die ganze Organisation und nicht nur auf ein Projekt. Im Business Case wird Bezug auf die im Businessplan beschriebenen Ziele und Strategien der Organisation genommen, denn das Projekt oder das Programm soll einen Beitrag zur Realisierung der Strategien einer Organisation leisten.

Der Inhalt und der Detaillierungsgrad des Business Case müssen auf das Projekt, das Programm oder das Portfolio zugeschnitten sein.

Um als Entscheidungsgrundlage dienen zu können, behandelt der Business Case v.a. folgende Themen:

- Projektidee (Problemstellung und Lösungsszenario), Projektsponsor, Zeitrahmen
- Beitrag der Projektidee zum Geschäftserfolg (Bezug zum Geschäftsplan und Anbindung an die Strategie des Unternehmens)
- Nutzer- und Interessengruppen und ihre spezifischen Erwartungen
- Nutzenargumentation in Bezug auf Geschäft und Interessengruppen (monetär und nicht-monetär)
- Alternativen zur Projektidee und ihre Vor- und Nachteile
- Erforderliche Ressourcen (Personal, Sachmittel einschliesslich Infrastruktur) und Finanzierung
- Mögliche Risiken und Chancen im Prozess und Ergebnis und entsprechende Vorberei-tungen
- Projektmanagement (Kompetenzen, Projektorganisation, Projektphasen, Instrumente)
- Anforderungen an die Stammorganisation (Voraussetzungen, Schnittstellen, Prozesse)
- Weitere Punkte wie Erfüllung von Standards (organisatorisch, fachlich und rechtlich)

Organisationen, die häufig Projekte oder auch Programme durchführen und ggf. ein Portfolio eingeführt haben, verfügen oft über Standardvorgaben für den Business Case.

6.1.2 Businessanalyse

Viele Projekte scheitern in der Umsetzungsphase. Das kann viele Gründe haben. Ein wichtiger Grund ist die mangelhafte Berücksichtigung der vielschichtigen Prozesslandschaft. Die **Prozesslandschaft** ist Ausdruck der spezifischen Geschäftslogik.

Die Geschäftstätigkeit einer Organisation wird von vielen, voneinander abhängigen und sich ergänzenden Prozessen getragen, die in ihrer Gesamtheit die Wertschöpfung der Organisation ermöglichen. Das Projektmanagement muss sicherstellen, dass das Projekt bzw. Programm an die Prozesse anschliesst.

In vielen Fällen ist eine Businessanalyse erforderlich. Bei der Businessanalyse handelt es sich um eine auf die Projekt- bzw. Programmziele abgestimmte systematische Untersuchung der Geschäftsprozesse. Die Businessanalyse schafft Überblick über die Zusammenhänge und gewährleistet eine angemessene Detailsicht. Sie hilft, die Ist-Abläufe und ihre Abhängigkeiten zu erfassen, und erlaubt qualifizierte Aussagen zu den Schnittstellen zwischen den bestehenden Prozessen und den Projektergebnissen.

Es empfiehlt sich, bei der Businessanalyse vom Groben zum Detail vorzugehen. Das bedeutet, dass in einem ersten Schritt eine **Prozesslandkarte** mit den Hauptprozessen auf der strategischen Ebene erstellt wird. Sie hilft, das Projekt in der Prozesslandschaft zu verorten.

Das **Modellieren** ist eine wichtige Technik der Businessanalyse. Die grafische Aufbereitung von Prozessen hat viele Vorteile: Prozessmodelle sind schneller «lesbar» und erleichtern das Verständnis zwischen verschiedenen fachlichen Sichten. Darüber hinaus können wichtige Schnittstellen gut abgebildet werden.

Ausgehend von der Prozesslandkarte können in Abhängigkeit vom Projekt spezifische Betrachtungen erschlossen und analysiert werden. Das können einzelne Geschäftsprozesse (z. B. Personalbeschaffung) oder Teilprozesse (z. B. Bewerber auswählen) sein.

Die Businessanalyse kann die Einführung und Nutzung der Projektergebnisse erheblich beschleunigen, da potenzielle Umsetzungsbarrieren bereits während der Projektlaufzeit identifiziert und bearbeitet werden. Darüber hinaus kann sie die Akzeptanz für das Projekt stärken, denn ein wichtiger Teil der Businessanalyse erfolgt im Dialog zwischen den zukünftigen Nutzern des Projekts und den Projektmitarbeitenden.

6.1.3 Projektmarketing

Projekte und Programme werden im Geschäftsalltag geplant, auf den Weg gebracht und realisiert. Der Geschäftsalltag wartet nicht auf neue Projekte oder Programme. Die Kalender sind meist schon voll mit Routinetätigkeiten, laufenden Projekten und geplanten oder unerwarteten Ereignissen. Das bedeutet, dass neue Projekte nur selten auf offene Türen im geschäftigen Projektumfeld stoßen. Das gilt auch dann, wenn im Business Case überzeugend der Nutzen für die Organisation beschrieben wird. Der Nutzen liegt in der Zukunft, aber das Projekt benötigt bereits in der Gegenwart Aufmerksamkeit und Akzeptanz für kleine oder grössere Zeitaufwände. Erhält ein Projekt keine oder zu geringe Akzeptanz, dann sind der Projekterfolg und die damit verbundene Nutzenentfaltung gefährdet.

Das Projektmanagement steht vor der besonderen Herausforderung, die erforderliche Aufmerksamkeit und Akzeptanz für das Projekt oder Programm im Realisierungsumfeld zu erschliessen und auch zu erhalten. Dieser Prozess wird Projektmarketing genannt.

Projektmarketing umfasst alle unterstützenden Aktivitäten und Massnahmen, die die Akzeptanz und damit die Abwicklung und den Fortschritt eines Projekts, Programms oder auch Portfolios bei den Interessengruppen positiv beeinflussen. Um diesen Zweck erfüllen zu können, ist Projektmarketing ein systematisch geplanter und kontinuierlicher Prozess, der alle Projektphasen begleitet und unterstützt. Mittels Projektmarketingaktivitäten wird versucht, einen für das Projekt förderlichen Kontext zu schaffen. Dazu gehören folgende Aspekte:

- Die strategische Bedeutung des Projekts, des Programms oder des Portfolios für die Organisation hervorheben
- Die Identifikation der Projektmitarbeitenden mit dem Projekt, dem Programm oder dem Portfolio stärken
- Eine angemessene Transparenz für die Interessengruppen schaffen, mit möglichen Bedenken proaktiv umgehen
- Die Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten der Linie fördern
- Die späteren Nutzergruppen für die Nutzung der Projektergebnisse gewinnen

Besonders wichtig ist Projektmarketing, wenn ein Teil der Interessengruppen dem beabsichtigten Projektergebnis kritisch bis ablehnend gegenübersteht.

Um Missverständnisse auszuschliessen: Beim Projektmarketing geht es nicht nur um eine einseitig positive Darstellung des Projekts oder des Programms. Es geht um qualifizierte Informationsarbeit zur Projektarbeit, zugeschnitten auf die Stakeholder. Das Projekt oder Programm soll einen angemessenen Platz im Geschäft erhalten, der von möglichst vielen Beteiligten anerkannt wird.

Projektmarketing hat viele Parallelen zum klassischen Marketing. Projektmarketing unterscheidet sich allerdings vom Marketing in einem wichtigen Punkt: Beim Projektmarketing geht es nicht nur um das Produkt, das erfolgreich «auf den Markt» gebracht werden soll, sondern v. a. um das Projekt selbst, das von der Projektidee bis zum Projektergebnis durch Marketingaktivitäten gefördert werden muss.

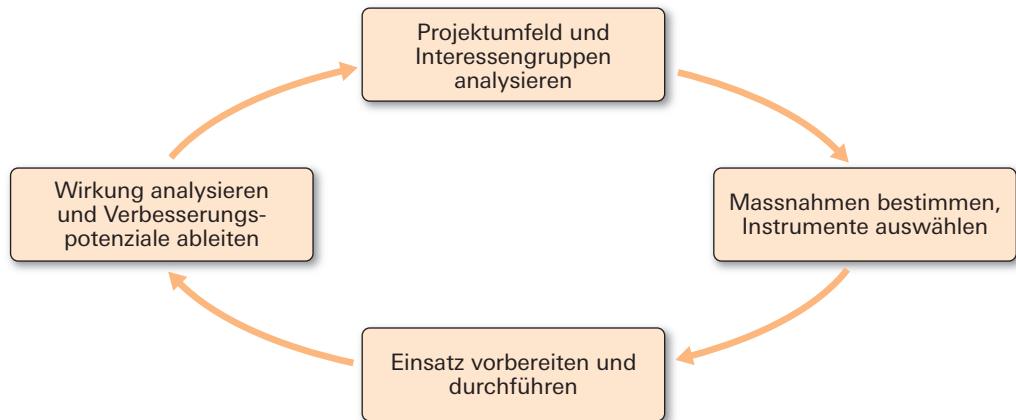
A] Projektmarketing – ein Prozess

Projektmarketing ist ein kontinuierlicher Prozess mit vier Hauptphasen.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick:

Abb. [6-2]

Der Projektmarketingprozess



Der Projektmarketingprozess umfasst folgende Phasen und Aktivitäten:

- Die Phase «**Projektumfeld und Interessengruppen analysieren**» bildet die Grundlage für das Projektmarketing. Da sich die Dynamik im Projektumfeld immer wieder ändern kann, muss die Umfeldanalyse immer aktualisiert werden. Das gilt auch für die Stakeholderanalyse.
- Die Phase «**Massnahmen bestimmen und Instrumente auswählen**» zielt auf die zielgruppenorientierte Auswahl von Massnahmen und geeigneten Instrumenten.
- Die Phase «**Einsatz vorbereiten und durchführen**» beinhaltet die Vorbereitung und Durchführung der eigentlichen Projektmarketingaktivität.
- Die Phase «**Wirkung analysieren und Verbesserungspotenziale ableiten**» beinhaltet eine vergleichende Betrachtung der beabsichtigten Wirkung und der eingetretenen Wirkung sowie das Herausarbeiten und Bewerten von Verbesserungsvorschlägen zu den Projektmarketingaktivitäten.

Bei der Planung der Projektmarketingaktivitäten sind drei Aspekte wichtig:

- **Kontinuierliches** Projektmarketing fördert das Projekt allgemein und sorgt für eine positive Projektkultur.
- **Phasenbezogenes** Projektmarketing unterstützt den Projektfortschritt in den einzelnen Phasen.
- **Situatives** Projektmarketing ist dann angebracht, wenn Schwierigkeiten und Hindernisse absehbar sind (z. B. Widerstand gegen das Projekt oder auch Ressourcenengpässe).

Kontinuierliche und phasenbezogene Projektmarketingaktivitäten werden in den Projektplan aufgenommen.

B] Projektmarketing – wichtige Instrumente

Es gibt viele Instrumente, die im Rahmen des Projektmarketings infrage kommen. Wichtig ist: Es geht im Projektmarketing um Qualität, nicht um Quantität. Das betrifft sowohl die Information, die transportiert werden soll, als auch die Instrumente, die dafür eingesetzt werden.

Die folgende Tabelle bietet eine Auswahl an Projektmarketinginstrumenten mit Blick auf interne und externe Zielgruppen.

Abb. [6-3]

Projektmarketinginstrumente (Auswahl)

Form	Interne Zielgruppen	Externe Zielgruppen
Schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> • Projektname, Projektlogo • Präsentationen • Projektzeitung für Mitarbeitende • Infotafel («Schwarzes Brett») • Roadmap und Statusberichte • Persönliche Briefe • Artikel in der Mitarbeiterzeitung • Projektinfos im Intranet • Projektblog • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektname, Projektlogo • Presseberichte • Projektflyer • Briefe an Stakeholder • Präsentationen zu wichtigen Projektphasen • Roadmap und Statusberichte • Projektwebsite und Projektblog • Publikationen (z. B. zum Umgang mit Projektrisiken) • Etc.
Mündlich	<ul style="list-style-type: none"> • Infoveranstaltungen • Kurzinfos im Rahmen von hausinternen Veranstaltungen, Sitzungen und Events • Bilaterale Gespräche • Eröffnungs-/Abschlussfest • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadshows • Workshops, Diskussionsrunden • Eröffnungs-/Einweihungsfest • Pressekonferenzen • Tag der offenen Projekttür • Etc.
Visuell / audiovisuell	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfotos • Interviews mit Projektmitarbeitenden, Projektauftraggebern, Stakeholdern • Projektfilm • Poster • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfotos • Interviews mit Stakeholdern • Projektfilm • Etc.

Bei der Auswahl der Instrumente müssen Effizienz und Effektivität in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

6.2 Systeme, Produkte und Technologie

Das Kompetenzelement Systeme, Produkte und Technologie betrifft die Schnittstellen zwischen einem Projekt bzw. Programm und der Organisation im Hinblick auf Systeme, Produkte und Technologien.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Kontextkompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Systeme, Produkte und Technologie				D	C	B		A			

Häufig werden die Begriffe «System», «Produkt» und «Technologie» wie Synonyme genutzt, es gibt allerdings Unterschiede, die wichtig sein können:

- Ein **Produkt** ist im Allgemeinen ein physisches Ergebnis (z. B. Buch, Auto), das am Ende eines wertschöpfenden Prozesses steht. Häufig wird auch eine Leistung als Produkt bezeichnet. Eine Leistung bezieht sich allerdings vielmehr auf den Prozess und weniger auf ein spezifisches Ergebnis mit vorab definierten eindeutigen Merkmalen. In einer Organisation kann ein Produkt interne und externe Kunden haben und ein Projekt kann mit der Lieferung zahlreicher Produkte verbunden sein, die dann vom Kunden in einem definierten Abnahmeverfahren angenommen werden.
- Der Begriff **Technologie** wird im deutschsprachigen Raum eigentlich genutzt, um auf einen spezifischen Ansatz, eine Verfahrensweise und die damit verbundene Methodenauswahl zu verweisen (im Englischen bedeutet der Begriff «technology» die Technik).
- **System** ist ein viel genutzter Begriff. Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen einem sozialen System (z. B. Organisationen), einem ökologischen System (z. B. einem Teich) und einem technischen System (z. B. einer Uhr). Der Begriff «System» verweist auf die spezifischen Eigenschaften, die aus dem Gefüge der Elemente entstehen, und auf die Abgrenzung zu anderen Systemen. Das Kompetenzelement bezieht sich v. a. auf technische Systeme. Das können in einem Projekt beispielsweise die Software oder auch die Sicherheitsanlage sein.

Das Kompetenzelement kann in mehreren Zusammenhängen von Bedeutung für das Projekt- bzw. Programmmanagement sein.

Typische **Szenarien** sind:

- In einem Projekt bzw. Programm wird mit den Systemen, Produkten und Technologien einer Organisation gearbeitet. Systeme, Produkte und Technologie gehören zu den Ressourcen des Projekts. Das Projektmanagement hat dann für einen sachgemäßen Einsatz der bereitgestellten **Ressourcen** zu sorgen. Kann eine Organisation die für das Projekt benötigten Systeme, Produkte oder Technologien nicht zur Verfügung stellen, muss das Projektmanagement die Beschaffung organisieren und die Kosten klären.
- In einem Projekt werden mögliche Systeme, Produkte und Technologien getestet und bewertet mit dem Ziel, für eine Anschaffung der Organisation die optimale Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Die Anforderungen der Organisation sowie Kosten- und Nutzenbetrachtungen stehen dann im Vordergrund des Projekts bzw. des **Pilotprojekts**.
- Im Rahmen eines Projekts wird eine neue Version eines Systems, eines Produkts oder einer Technologie oder auch eine Innovation aus dem Bereich Systeme, Produkte und Technologien eingeführt. Das Projektmanagement steht dann vor der Herausforderung, eine erfolgreiche Einführung zu planen und für die Nutzung der Funktionalitäten durch die entsprechenden Mitarbeitenden der Organisation zu sorgen, damit sich die Investition lohnt. Dazu gehört auch die lebenszyklusbezogene Klärung von Fragen zur Wartung, Sicherung und Weiterentwicklung sowie Ablösung. In Abhängigkeit vom einzuführenden System, Produkt oder von der Technologie und den damit verbundenen Nutzenerwartungen kann das Projektmanagement auch mit den Herausforderungen eines tief greifenden **Organisationsprojekts** konfrontiert sein. Das zeigt sich immer wieder bei der Einführung einer unternehmensweiten Standardsoftware und der damit verbundenen Ablösung von Insellösungen.
- Ein Projekt wird durchgeführt, um ein innovatives System, Produkt oder eine Technologie marktfähig zu machen. Es handelt sich dann um ein **Forschung-und-Entwicklungs-Projekt**. Neben der Lösung einer technischen Herausforderung ist das Projektmanagement auch mit Fragen etwa des Wettbewerbsvorsprungs, der Produktionsplanung oder des Marketings befasst.

In Abhängigkeit von den Zielen des Projekts oder des Programms kann sich im Zusammenhang mit Systemen, Produkten und Technologien eine Vielzahl an Schnittstellen zu Organisationseinheiten der Stammorganisation zeigen. Beispiele dafür sind IT-Organisation, Facility-Management oder Produktmanagement.

Zusammenfassung

Das Kompetenzelement **Geschäft** (engl. business) legt den Fokus des Projektmanagements auf die engen Wechselbeziehungen zwischen der Geschäftstätigkeit einer Organisation und dem Management von Projekten, Programmen und Portfolios. Ziel ist es, ein für das Geschäft der Organisation optimales Zusammenspiel zwischen den Projekt- bzw. Programmergebnissen und den Geschäftsprozessen vorzubereiten und sicherzustellen. Wichtige Massnahmen dafür sind die Entwicklung eines Business Case, die Analyse der Geschäftsprozesse und auch das Projektmarketing.

Der **Business Case** beschreibt die Projektidee und bewertet diese hinsichtlich ihrer Nutzenpotenziale für eine Organisation unter Berücksichtigung der Risiken. Er schafft die Grundlage für die Befürwortung eines Projekts oder Programms durch die Entscheidungsträger. Die **Businessanalyse** ist eine auf das Projekt oder Programm abgestimmte systematische Untersuchung der Prozesslandschaft. Sie hilft, die Projektergebnisse auf die relevanten Prozesse zuzuschneiden und Umsetzungshürden frühzeitig zu erkennen. **Projektmarketing** umfasst alle Aktivitäten und Massnahmen, die die Akzeptanz und die Abwicklung des Projekts bzw. Programms fördern und ihm einen angemessenen Platz im Alltag sichern. Projektmarketing ist kontinuierliche und qualifizierte Informationsarbeit. Das Kompetenzelement **Systeme, Produkte und Technologie** verweist auf die Schnittstellen zwischen einem Projekt bzw. Programm und der Organisation im Hinblick auf Systeme, Produkte und Technologien.

Repetitionsfragen

15 Formulieren Sie fünf Fragen, die im Business Case beantwortet werden müssen.

16 Formulieren Sie zwei Argumente für eine Businessanalyse.

17 Was unterscheidet Projektmarketing vom klassischen Marketing?

18 Nennen Sie je zwei Instrumente für die Aktivitäten des Projektmarketings.

Aktivitäten	Mögliche Instrumente
Kontinuierliche Aktivitäten	
Phasenbezogene Aktivitäten	
Situative Aktivitäten	

19 In einer Organisation soll eine innovative, die ganze Organisation betreffende betriebswirtschaftliche Software eingeführt werden. Alle bestehenden Systeme, die Insellösungen darstellen, sollen abgelöst werden. Handelt es sich um ein technisches oder um ein Organisationsprojekt? Bitte begründen Sie Ihre Ansicht kurz.

7 Personalmanagement

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- die Aufgaben und Tätigkeiten des Personalmanagements beschreiben.
- die interne und die externe Personalrekrutierung unterscheiden.
- das Vorgehen bei der Personalentwicklung erklären.
- Projektpersonal beurteilen.

Schlüsselbegriffe

360-Grad-Feedback, externe Personalrekrutierung, interne Personalrekrutierung, Personalbeurteilung, Learning on the Job, Personalentwicklung, Personalmanagement, Personalressourcen, Projektportfoliomanagement

Der Projektprozess und auch der Erfolg eines Projekts bzw. eines Programms sind abhängig vom Wissen und von den Erfahrungen des zur Verfügung stehenden Personals. Das Personal ist deshalb eine wichtige **Ressource**. Das Personalmanagement ist in der Projektorganisation und in der Stammorganisation eine Schlüsselaufgabe. Für die Projektmitarbeitenden ist Personalmanagement wichtig, denn es geht um die gezielte Förderung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden auf der Fachebene und auf der Projektmanagementebene sowie um die Erweiterung und Vertiefung von karrierebezogenen Kompetenzen.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Kontextkompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personalmanagement				D	C	B	A				

7.1 Einleitung

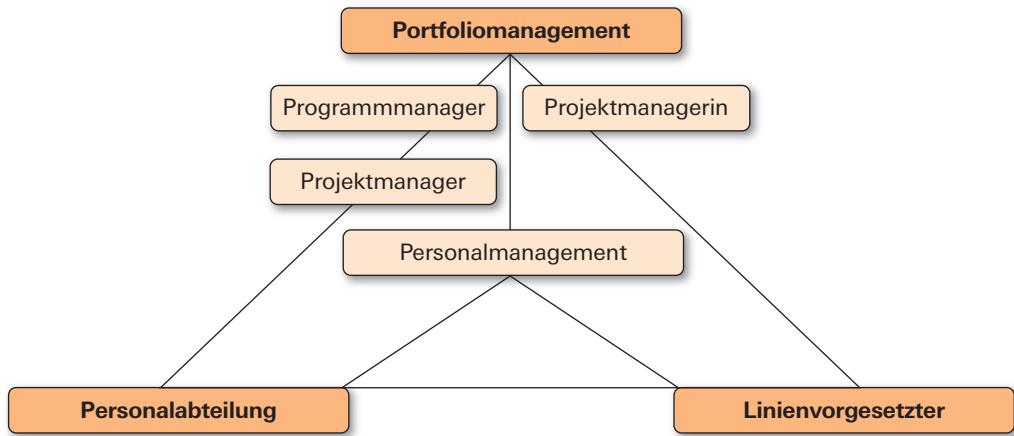
Personalmanagement im Projekt bzw. Programm umfasst die Planung, Anwerbung, Verpflichtung, Schulung, Leistungsbewertung und auch die **Motivation**. Darüber hinaus gehören zum Personalmanagement die Entlastung von der Projektaufgabe und -rolle bei **Projektabschluss** und die Reintegration in der Linie bzw. der Einsatz in einem anderen Projekt unter Berücksichtigung der Entwicklungspotenziale des einzelnen Mitarbeitenden.

Da Personalressourcen teuer und eher zu knapp sind, kann ein Projekt schnell in Bedrängnis geraten und sich verzögern. Das gilt ganz besonders in Organisationen, die viele Projekte gleichzeitig durchführen und in denen die Projekte um Ressourcen konkurrieren. Ein **Projektportfoliomanagement** kann helfen, Personalengpässe zu vermeiden und die negativen Folgen konkurrierender Projekte auszuschliessen.

Projektbezogenes Personalmanagement ist deshalb eine Gemeinschaftsaufgabe zwischen mehreren Organisationseinheiten.

Abb. [7-1]

Personalmanagement im Projekt



Involviert sind v. a.

- das Projektmanagement, das einen bestimmten Personalbedarf für das Projekt oder das Programm meldet,
- das Projektportfoliomangement, das die Personalressourcen mehrerer Projekte abstimmt,
- die Personalabteilung, die bei der Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung unterstützt,
- die Linienorganisation, die Personal an das Projekt oder das Programm abgibt bzw. wieder aufnimmt und unter Berücksichtigung der gewonnenen Projektkompetenzen reintegriert.

Der Einsatz von Linienpersonal in einem Projekt gehört zur Personalentwicklung und kann als **Learning on the Job** bezeichnet werden, d. h., Lernen und Arbeiten sind unmittelbar verknüpft. Im Idealfall ist ein Projekteinsatz eine **Win-win-Situation**, d. h., sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation ziehen einen Nutzen daraus. Die Projektmitarbeitenden erhalten im Projekt bzw. Programm einmalige Lernchancen, können Fertigkeiten erwerben und Fähigkeiten erproben, die weit über die Fachebene hinausgehen. Darüber hinaus können sie ihre Entwicklung ggf. für ihre Karriere nutzen. Die Organisation gewinnt veränderungsfreundliches, flexibles und kompetentes Personal.

7.2 Projektpersonal rekrutieren

Die Ermittlung von Ressourcen für das Projekt schafft die Grundlage für die Rekrutierung und Auswahl von Projektpersonal (siehe fachliches Kompetenzelement Ressourcen). Die benötigten Ressourcen können intern oder extern beschafft werden. Oft kann die Stammorganisation weder quantitativ (Anzahl der geforderten Personalressourcen in einem bestimmten Zeitrahmen) noch qualitativ (erforderliche Kompetenzen) auf die Personalanforderungen eines Projekts reagieren. Dann müssen ausserhalb der Organisation Personalressourcen angeworben werden.

Der Einsatz von internen bzw. externen Personalressourcen hat Vor- und Nachteile. Einige davon sind in der folgenden Tabelle erfasst.

Abb. [7-2]

Interne vs. externe Personalressourcen – Vor- und Nachteile

Personalressourcen	Vorteile	Nachteile
Interne	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende sind mit dem Unternehmen vertrauter. Kürzere Einarbeitungszeit. Projektarbeit als Training on the Job. 	<ul style="list-style-type: none"> Bei veränderungsintensiven Projekten können interne Beziehungen zu Loyalitätskonflikten führen. Nach langer Projektarbeit ist die Reintegration in die Linie erschwert, d. h., Entwicklungspfade müssen geklärt werden.
Externe	<ul style="list-style-type: none"> Experten in spezifischen Themen. Keine Betriebsblindheit. Bringt Erfahrungen aus verschiedenen Projekten bzw. Organisationen ein. Zeitlich befristeter Vertrag. 	<ul style="list-style-type: none"> Verzögert sich das Projekt, kann es zu vertraglichen Fiktionen kommen. Von den Erfahrungen im Projektmanagement, die während des Projekts gemacht werden, profitieren nach dem Einsatz andere Unternehmen.

Die Vor- und Nachteile müssen gründlich bedacht werden, damit die Teambesetzung optimal wirkt.

7.2.1 Interne Rekrutierung

Bei der internen Rekrutierung werden in einem **ersten Schritt** Gespräche mit den Linienvorgesetzten geführt. Dabei geht es darum, passende Mitarbeitende zu bestimmen und freizustellen. Dieser Prozess verlangt von der Projektleiterin viel Überzeugungsarbeit und Vorsicht. Überzeugungsarbeit ist nötig, um den Nutzen des Einsatzes für die Linienorganisation und das Projekt aufzuzeigen, und Vorsicht, damit nicht die Mitarbeitenden eingesetzt werden müssen, die in der Linienorganisation nicht zufriedenstellend beschäftigt werden. In einem **zweiten Schritt** finden eines oder mehrere persönliche Gespräche zwischen der Projektleiterin und dem zukünftigen Mitarbeiter statt. Je nach Unternehmensgrösse übernimmt die interne Personalorganisation auch Rekrutierungen für interne Projektmitarbeitende. Das entlastet die Projektleiterin. Sie muss dann nur noch die persönlichen Gespräche führen, in denen es beispielsweise um einen Abgleich der Erwartungen zwischen Projektmanagement und zukünftigem Projektmitarbeitenden geht. Auch eine Einschätzung der Sozial- und Verhaltenskompetenz kann für die spätere Arbeit im Projektteam wichtig sein.

7.2.2 Externe Rekrutierung

Bei der externen Rekrutierung unterscheiden wir, ob eine Person für die Mitarbeit im Projekt angestellt wird oder ob die Stelle nur mit Mitarbeitenden auf Zeit (Freelancern) besetzt wird. Meist erhalten die Projektleiter dabei Unterstützung von der internen Personalorganisation, die Stellen ausschreibt oder erste Verhandlungen mit Freelancern durchführt. Der zweite Schritt wird analog der internen Rekrutierung fortgeführt, jedoch mit einem Vertragsabschluss beendet.

7.3 Projektpersonal entwickeln

Es gibt mehrere Gründe für die Personalentwicklung im Projekt. Projekte stellen für die Mitarbeitenden eine besondere Herausforderung dar. Sie sollen helfen, ein Projekt mit Erfolg zu meistern, das in seinem Prozess und seinem Ergebnis einmalig ist, und sie sollen in einer temporären Projektorganisation arbeiten, deren Zusammensetzung und Beziehungen neu sind und die anderen Prinzipien folgt als die Linie.

Das bedeutet, Projektmitarbeitende benötigen

- ein Verständnis hinsichtlich des spezifischen Projekts und ihres Beitrags dazu unter Berücksichtigung der Schnittstellen,
- Wissen und Erfahrung im Projektmanagement gemäss der Rolle im Projekt,
- ggf. eine auf die Projektanforderungen zugeschnittene Erweiterung ihrer technischen Kompetenzen und
- ggf. eine Vorbereitung auf eine neue Position als Karriereschritt nach Projektabschluss; nach einer längeren internationalen Projekttätigkeit kann auch eine Reintegrationsmaßnahme erforderlich sein.

Die Entwicklung des Projektpersonals ist eine fortlaufende Aufgabe, v. a. bei grossen Projekten. Voraussetzung für die auf die Belange der Projektarbeit abgestimmte Personalentwicklung ist die regelmässige oder auch situative Beurteilung der einzelnen Projektmitarbeitenden sowie der Projektteams.

7.4 Projektpersonal beurteilen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Projektpersonal zu beurteilen. Bevor mit einer Bewertung begonnen wird, ist zu klären, ob die Leistung der einzelnen Projektmitarbeitenden und / oder die Leistung eines Projektteams bewertet werden soll. Die damit verbundenen Vor- und Nachteile müssen sorgfältig betrachtet werden.

Abb. [7-3] Projektpersonal beurteilen

Projektpersonal beurteilen	Mögliche Vorteile	Mögliche Nachteile
Einzelne Projektmitarbeitende	<ul style="list-style-type: none">• Kein Verstecken hinter dem Team möglich.• Motiviert zu individueller Hochleistung.	<ul style="list-style-type: none">• Fördert egoistisches Verhalten, um sich von anderen positiv abzuheben.• Da die Entfaltung der individuellen Leistung stark vom Team abhängt, kann eine isolierte Bewertung eine Fehleinschätzung sein.
Projektteam	<ul style="list-style-type: none">• Fördert das Teambewusstsein und die gemeinsame Ergebnisorientierung.• Schärft den Blick für Schnittstellen und Synergien im Team.	<ul style="list-style-type: none">• Schwache Teammitglieder schmälern die Leistung des ganzen Teams.• Überanpassung einzelner Leistungsträger an eine (unter)durchschnittliche Teamleistung.

In einem weiteren Schritt müssen Kriterien für die Bewertung des Projektpersonals definiert werden. Grundlage dafür bietet das Anforderungsprofil bzw. die Stellenbeschreibung. Zentrales Kriterium ist die erbrachte Leistung, gemessen an den definierten Arbeitspaketen und Lieferobjekten. Darüber hinaus ist auch die Ausprägung der Projektmanagementkompetenzen gemäss der Projektrolle von Interesse. Es können auch karrierebezogene Kriterien hinzugezogen werden, um eine Weiterentwicklung in der Organisation gezielt fördern zu können. Die folgende Tabelle zeigt eine grobe Übersicht über wichtige Kategorien und deren Bewertung auf einer Skala.

Abb. [7-4]

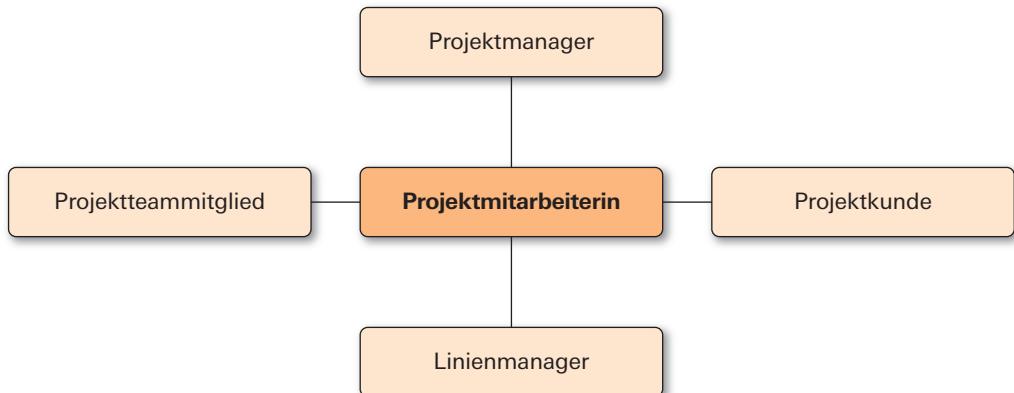
Wichtige Kategorien zur Bewertung

Anforderungen	--	-	+	++	Anmerkung zur Bewertung
Technische Kompetenzen					
Vereinbarte Projektleistung (möglichst genau beschreiben)					Hervorragende Arbeit, aber Liefertermin nicht eingehalten wegen Überlastung in der Linie
Projektmanagement-kompetenzen gemäss Rolle					
Fachlich-methodisch (ggf. relevante Kriterien nennen)					
Kontextbezogen (ggf. relevante Kriterien nennen)					
Verhaltensbezogen (ggf. relevante Kriterien nennen)					
Entwicklungsoptionen nach dem Projekt					
Zum Beispiel Leitung Projekt X					
Empfehlungen Personal-entwicklung	Zum Beispiel Coaching, Fortbildung in Marketing, Fortbildung in Projektmanagement				

Da Bewertungen häufig sehr einseitig sind, wird seit einiger Zeit auch das **360-Grad-Feedback** eingesetzt. Das 360-Grad-Feedback ist ein Beurteilungsverfahren, das auf Rückmeldung aus dem Umfeld baut. Die Bezeichnung 360 Grad weist darauf hin, dass es nicht nur eine Top-down-Bewertung ist. Feedback wird aus verschiedenen Perspektiven rund um den Projektmitarbeitenden eingeholt.

Abb. [7-5]

360-Grad-Feedback



In der Projektarbeit ist Feedback aus vier Perspektiven von Interesse:

- Feedback vom Projektmanager
- Feedback von einem Projektteammitglied (unter Berücksichtigung der verschiedenen Rollen)
- Feedback vom Projektkunden
- Feedback vom Linienmanager

Im Idealfall kann die Projektmitarbeiterin die Feedbackgeber selbst wählen. Die Auswahl ist allerdings in der Projektarbeit stark eingeschränkt.

Zusammenfassung

Das Kontextkompetenzelement **Personalmanagement** steht in enger Beziehung zum fachlichen Kompetenzelement **Ressourcen**. Wichtige Grundlagen des Personalmanagements für das Projekt sind die **Ressourcenbedarfsübersicht**, die neben den Sachmitteln die erforderlichen Personalressourcen aufzeigt, und die **Anforderungsprofile** für Projektmitarbeitende mit der genauen Beschreibung der erwarteten Kompetenzen der Projektmitarbeitenden.

Das Personalmanagement hat zwei Möglichkeiten, **Projektpersonal zu gewinnen**, und zwar durch interne Rekrutierung oder externe Rekrutierung.

Um das Projektpersonal angemessen **entwickeln** zu können, ist zunächst ein Abgleich zwischen den projektbezogenen Anforderungen und den bestehenden Kompetenzen der vorgesehenen Mitarbeitenden erforderlich. Darüber hinaus ist im Lauf sowie zum Abschluss des Projekts eine Beurteilung des Projektpersonals wichtig.

Repetitionsfragen

-
- 20 Eine Möglichkeit der Personalbeurteilung ist das 360-Grad-Feedback. Nennen Sie vier wichtige Perspektiven des 360-Grad-Feedbacks in der Projektarbeit.
-
- 21 Projektteams werden in vielen Fällen aus internen und externen Personalressourcen gebildet. Nennen Sie je zwei Vorteile interner und externer Personalressourcen.
-

8 Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... <ul style="list-style-type: none">• die wichtigen Prozessschritte und Ergebnisse bei Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz beschreiben.• erklären, wie die Gesundheit in Projekten berücksichtigt werden kann.• die Aktivitäten des Arbeitsschutzes und des Betriebsschutzes nennen.• erläutern, wie der Umweltschutz in Projekten berücksichtigt werden kann.
Schlüsselbegriffe	Arbeits- und Ruhezeitregelungen, Arbeitsschutz, Betriebsschutz, Entsorgung, Gesundheit, ökologische Verträglichkeit, ökonomischer Erfolg, Umweltschutz, Unfallverhütungsmassnahmen

Das Kompetenzelement Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz ist äusserst komplex und gewinnt zunehmend an Aufmerksamkeit. Es kann über viele Bezugsgrössen weit über die Grenzen der Organisation zu einem breiten Feld an Organisationen und auch Interessengruppen verweisen. Die Bedeutung des Kompetenzelements erkennt man beispielsweise bei der Planung von Atomkraftwerken. Fragen der Gesundheit sowie des Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutzes sind grundsätzlich in allen Projekten von Anfang an zu stellen und zu klären.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kontextkompetenz											
Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz					DC		AB				

Eine nachlässige Behandlung dieses Themenkomplexes kann zu einem grossen Risiko für die Beteiligten und für das Projekt werden. So kann beispielsweise ein Rechtsstreit bereits zu einer Verzögerung des Projekts führen und zusätzliche Kosten verursachen, die den Projekt-Erfolg beeinträchtigen.

Proaktives und präventives Arbeiten ist im Zusammenhang mit Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz ein Muss beim Projektmanagement. Bei internationalen Projektaktivitäten sind dabei die verschiedenen nationalen Gesetze, Vorschriften und Richtlinien zu Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz zu beachten.

8.1 Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden und nicht nur als das Freisein von Krankheit. Gesundheitsbewusstes Projektmanagement versucht deshalb, nicht nur gesundheitliche Belastungen und Risiken zu minimieren oder gar auszuschliessen, sondern betrachtet Projektarbeit auch als eine Chance zur Verbesserung des gesundheitlichen Wohlbefindens.

Im Fokus stehen dabei die Nutzergruppen, aber auch weitere Interessengruppen sowie die Mitarbeitenden im Projektteam. In der folgenden Tabelle werden die Interessengruppen beschrieben.

Abb. [8-1]

Interessengruppen im Bereich Gesundheit

Relevante Gruppen	Erläuterung	Querverweis
Projektmitarbeitende	<p>Projektarbeit ist oft mit grossen fachlichen Herausforderungen und sehr intensiven Arbeitsphasen verbunden. Darüber hinaus wird ein hohes Mass an Flexibilität und nicht selten auch Mobilität von den Projektmitarbeitenden erwartet. Projektmitarbeitende sind gefordert, einen angemessenen Umgang mit der Teamdynamik zu finden. Das kann für Projektmitarbeitende sehr bereichernd und motivierend sein, da die Lernchancen im Vergleich zur Linienarbeit grösser sind. Die zu bewältigenden Anforderungen können aber auch ein positiv wirkendes Mass übersteigen und zu anhaltendem Stress und zu Übermüdung führen und damit eine gesundheitliche Belastung herbeiführen.</p> <p>Das Projektmanagement hat deshalb die Aufgabe, immer wieder auf einen angemessenen Ausgleich zwischen Anspannung und Entspannung zu achten. Es ist aber auch die Aufgabe der Projektmitarbeitenden, ihre Grenzen dem Projektmanagement gegenüber zum Ausdruck zu bringen.</p>	→ Entspannung
Zukünftige Nutzergruppen	<p>Für die späteren Nutzergruppen soll das Projektergebnis keinerlei gesundheitliche Risiken beinhalten, es soll vielmehr direkt oder indirekt einen Beitrag zum gesundheitlichen Wohlbefinden am Arbeitsplatz und im Betrieb leisten. Handelt es sich um ein Produkt, dann sind auch bei der Entsorgung gesundheitliche Belastungen auszuschliessen. Potenziell gesundheitliche Risiken im Gebrauch des Projektergebnisses oder bei der Entsorgung müssen klar und verständlich dokumentiert und kommuniziert werden.</p>	→ Projektanforderungen und -ziele
Weitere Interessengruppen	<p>Projekte haben viele Beobachter und Interessengruppen. Da das Thema Gesundheit allgemein an Bedeutung gewinnt, wird auch das Projekt hinsichtlich seiner direkten und indirekten Wirkungen auf die Gesundheit interpretiert.</p> <p>Gesundheit kann beispielsweise ein Kriterium bei der Gruppe umworbener Fachkräfte sein, die oft dringend für ein Projekt benötigt werden. Bei Linienmitarbeitenden kann die Motivation zur Projektarbeit oder zur Beteiligung an Veränderungsvorhaben geschmälert werden.</p>	→ Interessengruppen

Viele Organisationen haben mittlerweile erkannt, dass es nicht nur darum geht, gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz auszuschliessen, sondern dass es wichtig ist, gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen. Diese Programme werden oft «betriebliche Gesundheitsförderung» genannt. Das Projektmanagement tut gut daran, sich von den entsprechenden Zuständigen beraten zu lassen.

8.2 Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz umfasst eine Vielzahl an Aspekten. Beispiele sind die Arbeits- und Ruhezeitregelungen und Unfallverhütungsmassnahmen einschliesslich der Versicherung potentieller Gefahren. Arbeitsschutz im Projekt umfasst alle Aktivitäten zum Schutz der Beteiligten in allen Projektphasen vor gesundheitlichen Gefahren unter Berücksichtigung der geltenden Arbeitsgesetze und Verordnungen sowie branchenspezifischer Richtlinien oder auch organisationsspezifische Massnahmen zum Arbeitsschutz. Arbeitsschutz ist nicht nur in grossen Bauprojekten von Bedeutung, er muss in allen Projekten von Anfang an angemessen berücksichtigt werden.

Arbeitsschutz wird im internationalen Vergleich sehr unterschiedlich geregelt und gehandhabt. Es ist deshalb in der internationalen Projektarbeit erforderlich, die relevanten Verordnungen zu kennen und einen Umgang mit Unterschieden zu finden.

Wie wichtig und vielschichtig Arbeitsschutz ist, zeigen beispielsweise das «Programme on Safety and Health and the Environment (Safework)» der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) oder auch die Agenda des «XVIII. Weltkongresses für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit», der 2008 in Korea stattfand.

Auch im Bereich des Arbeitsschutzes gilt für das Projektmanagement, dass eine Vernachlässigung nicht nur den betroffenen Personen schadet, sondern dass auch der Projektfortschritt beeinträchtigt werden kann.

8.3 Betriebsschutz

Projektarbeit setzt oft einen Zugang zu sensiblen Bereichen einer Organisation voraus. Das können beispielsweise Mitarbeiter- oder Kundendaten sein, aber auch geistiges Eigentum in der Form von Modellen und Prototypen oder Einrichtungen und Anlagen. Vor diesem Hintergrund ist die Projektleitung auch mit den Fragen des Betriebsschutzes befasst.

Das Projektmanagement hat die Aufgabe, die bestehenden materiellen und immateriellen Unternehmenswerte und auch projektspezifische Daten, Modelle und Hardware vor Verlust oder gar Missbrauch und Diebstahl konsequent zu schützen.

Für den Projektmanager können folgende Aktivitäten zum Betriebsschutz anfallen:

- Zusammenarbeit mit den Sicherheitsbeauftragten in der Organisation
- Aufgaben zum Betriebsschutz zwischen Linie und Projekt klären
- Risiken hinsichtlich Betriebsschutz identifizieren und bewerten
- Massnahmenplan mit präventiven Aktivitäten erstellen und kontrollieren
- Notfallplan entwickeln und mit der Linie abstimmen
- Gegebenenfalls Versicherung bestimmter Vermögenswerte abschliessen
- Richtlinie für Projektmitarbeitende erstellen und kommunizieren
- Bericht erstatten zum Betriebsschutz

Eine Vernachlässigung des Betriebsschutzes kann dem Projekt und der Stammorganisation erheblich schaden. Dabei ist nicht nur an den Imageschaden und den Verlust des Vertrauens der Interessengruppen zu denken, sondern auch an einen ökonomischen Schaden.

8.4 Umweltschutz

Der Umweltschutz gewinnt eine immer grössere Bedeutung und erfährt auch eine wachsende Aufmerksamkeit bei den Interessengruppen eines Projekts. Zu den grossen Themen gehören dabei die globale Erwärmung und der damit verbundene Klimawandel, die Erschöpfung natürlicher Ressourcen und Rohstoffe und die damit verbundene Teuerung entsprechender Produkte und auch die kritischen Fragen der Entsorgung von Produkten.

Die Umweltperspektive ist keine Modeerscheinung, sie ist in vielen Ländern gesetzlich verankert, wird immer enger mit der Finanzperspektive verbunden und zeigt sich zunehmend als ein Wettbewerbsfaktor. Das gilt ganz besonders für Innovationen, die mittels Projektarbeit realisiert werden sollen. Alle Projektphasen und die Nutzung der Projektergebnisse sind aus Sicht der Umwelt zu betrachten, um ein möglichst ressourcenschonendes und ökologisch abbaubares Produkt anbieten zu können.

Im Allgemeinen geht es um die Nachhaltigkeit eines Projekts und Programms. **Nachhaltiges Projektmanagement** steht für eine Lebenszyklusbetrachtung mit einer sorgfältigen Abstimmung von drei Aspekten:

- Ökologische Verträglichkeit
- Ökonomischer Erfolg
- Hoher Nutzen für Kunden und weitere Interessengruppen

Beispiel

Unter dem Begriff «Green IT» kommen immer mehr Produkte der Informations- und Kommunikationstechnologie auf den Markt, die einen umwelt- und ressourcenschonenden Produktlebenszyklus aufweisen.

In Abhängigkeit vom Projekt kann es durchaus sinnvoll sein, eine Umweltexpertise für das Projekt einzuholen. Es kann auch sein, dass eine Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) erforderlich ist. Darüber hinaus wird die Natur mittlerweile als ein wichtiger Impulsgeber und Ideenlieferant für bahnbrechende Innovationen angesehen, die mittels Projekten entwickelt und marktfähig gemacht werden.

Beispiel	Eines der bekanntesten Beispiele ist der Klettverschluss, dessen Erfinder die Pflanzenwelt zum Vorbild nahm.
-----------------	--

Zusammenfassung	Das Kompetenzelement Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz umfasst vier Aspekte, die sich wechselseitig ergänzen. Gesundheit ist physisches, psychisches und soziales Wohlbefinden in allen Projektphasen. Das bedeutet, dass einerseits gesundheitliche Risiken im Projekt ausgeschlossen werden müssen und andererseits gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen für die Projektmitarbeitenden geschaffen werden sollten. Arbeitsschutz im Projekt umfasst alle Aktivitäten zum Schutz der Projektmitarbeitenden in allen Projektphasen vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Gefahren unter Berücksichtigung der geltenden Arbeitsgesetze, Verordnungen und Richtlinien. Betriebsschutz beinhaltet alle Aktivitäten zum Schutz der Stammorganisation und der Projektorganisation, der damit verbundenen Daten und des geistigen Eigentums, der Produkte sowie der Infrastruktur und der Anlagen. Umweltschutz im Projekt ist eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeit unter besonderer Berücksichtigung der ökologischen Verträglichkeit der Projektarbeit und ihrer Ergebnisse.
------------------------	---

Repetitionsfragen

- 22** Was versteht die Weltgesundheitsorganisation unter Gesundheit? – Bitte kreuzen Sie die richtigen Antworten an.
- Gesundheit ist körperliches Wohlbefinden.
 - Gesundheit ist sportlich sein.
 - Gesundheit ist Leistungsfähigkeit.
 - Gesundheit ist psychisches und soziales Wohlbefinden.
-
- 23** Worin liegt der wesentliche Unterschied zwischen Arbeits- und Betriebsschutz?
-
- 24** Nennen Sie die drei Säulen der Nachhaltigkeit!
-

9 Finanzierung und rechtliche Aspekte

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... <ul style="list-style-type: none">• die Formen und Quellen der Finanzierung von Projekten nennen.• wichtige Prozessschritte und Ergebnisse bei der Finanzierung aufführen.• die Bedeutung der rechtlichen Aspekte bei Projekten erläutern.• wichtige Prozessschritte und Ergebnisse bei den rechtlichen Aspekten nennen.
Schlüsselbegriffe	Betreibermodelle, Compliance, Finanzierung, öffentliche Fördergelder, Public Private Partnership, rechtliche Aspekte, Stiftungen, Vergaberecht, Vertragsrecht

9.1 Finanzierung

Das Kompetenzelement Finanzierung umfasst den finanziellen Kontext des Projekts oder Programms und das erforderliche Finanzierungsmanagement.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontextkompetenz										
Finanzierung				D	C	B	A			

Die Finanzierung eines Projekts kann viele Formen und Quellen haben. In den meisten Fällen werden Projekte bzw. Programme durch die **Stammorganisation** finanziert. In grossen Organisationen werden Fragen rund um die Finanzierung von den dafür vorgesehenen Organisationseinheiten geklärt und bearbeitet. Es kann aber durchaus sein, dass das Projektmanagement auch die Finanzierung des Projekts oder Programms sicherstellen muss und für die Prozesse der Finanzierung zuständig ist.

Im Rahmen der Finanzierung eines Projekts können verschiedene Optionen infrage kommen, z. B. Fördergelder, Public Private Partnership, Betreibermodelle.

So kann ein Projekt möglicherweise **öffentliche Fördergelder** beanspruchen. Die Bereitstellung von öffentlichen Fördergeldern hängt von den politischen Interessen ab und den damit verbundenen Programmen etwa zur Standortsicherung oder zum Umweltschutz.

Grosse Infrastrukturprojekte werden zunehmend von **Public Private Partnerships** getragen. Dabei handelt es sich um eine längerfristige Partnerschaft zwischen einer Organisation des öffentlichen Sektors und der Privatwirtschaft. Die öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP) ist kein reines Finanzierungsmodell. Es geht vielmehr um eine Win-win-Situation, basierend auf sich ergänzenden Ressourcen der Partner wie technischen Kompetenzen und Sachmitteln sowie dem Teilen von Projektrisiken zwischen den Partnern. Das grösste Public-Private-Partnership-Projekt in Europa ist zurzeit das IT-Projekt der deutschen Bundeswehr «Herkules». Mit der öffentlich-privaten Partnerschaft können verschiedene Betreibermodelle verbunden sein.

Betreibermodelle werden im Englischen mit BOT abgekürzt. BOT ist die Abkürzung für «build, operate, transfer», die auf die drei klassischen Phasen des Betreibermodells verweist: Erstellung, Betrieb, Transfer (an den Kunden). Das Betreibermodell hat viele Varianten. Betreibermodelle werden nicht nur im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften genutzt. Sie sind mittlerweile auch in der Privatwirtschaft zu finden, etwa in der Automobilindustrie. Bekanntes Beispiel ist die Produktion des «Smart».

Manche Projekte finden ihre Finanzierung bei **Stiftungen**. Stiftungen unterstützen i. d. R. Projekte im sozialen oder kulturellen Bereich. Die grösste Privatstiftung der Welt ist die Bill & Melinda Gates Foundation.

Schulversion

Für das Projektmanagement ist es wichtig, die mit der Finanzierung des Projekts verbundenen Vorgaben (z. B. Anträge) sowie die rechtlichen Aspekte (z. B. beim Betreibermodell) genau zu kennen und auch einzuhalten, um den Geldfluss nicht zu gefährden.

9.2 Rechtliche Aspekte

Projektarbeit findet nicht im rechtsfreien Raum statt. Im Gegenteil: Projektarbeit berührt zahlreiche Gesetze, Verordnungen, Vorschriften, Regelungen bis hin zu Grundsätzen, Konventionen und auch Geboten. Hat ein Projekt grenzüberschreitende Beziehungen, dann sind u. U. mehrere nationale Rechtsräume zu berücksichtigen oder es muss auch internationales Recht beachtet werden.

Das Kompetenzelement Rechtliche Aspekte hat also eine grosse Bedeutung für das Management von Projekten und Programmen. Rechtliche Aspekte können Risiken für das Projekt oder das Programm sein. Eine Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten ist deshalb ein Muss des Projektmanagements.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
Kontextkompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rechtliche Aspekte				DC		B	A			

Die Reihe der infrage kommenden Gesetze ist schier endlos. Vom Projektmanagement wird erwartet, dass diese projektspezifisch identifiziert und eingehalten werden. Die Konformität mit relevanten Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien wird **Compliance** genannt.

Bei allen Unklarheiten ist eine **Rechtsberatung** dringend zu empfehlen. Da die Erfüllung von geltendem Recht auch für Unternehmen eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe geworden ist, verfügen viele Organisationen mittlerweile über entsprechende Spezialisten, die für Konformität sorgen. Eine Zusammenarbeit mit Blick auf das **Compliance-Management** in Projekt, Programm bzw. Portfolio und Linie kann mit Synergien verbunden sein.

Besonders wichtig für das Projektmanagement ist das **Vertragsrecht**, denn Projekte beruhen auf guter und verlässlicher Zusammenarbeit. Öffentliche Einrichtungen, die Projekte durchführen, müssen ggf. das **Vergaberecht** berücksichtigen. Aber auch das Arbeitsrecht, das Gesundheits- und Betriebsschutzgesetz sowie das Umweltschutz- und das Datenschutzgesetz betreffen nahezu jedes Projekt oder Programm.

Da viele Projekte an Innovationen arbeiten oder geschützte Werke nutzen, sind nicht selten auch Fragen der **Schutzrechte** zu klären. Das kann etwa das Urheberrecht oder das Patentrecht betreffen oder auch Klärungsbedarf hinsichtlich Lizenzen aufwerfen. Die in den relevanten Gesetzen und Verordnungen vorgeschriebenen Verfahrensweisen müssen vom Projektmanagement eingehalten werden. Das können beispielsweise Baugenehmigungen sein. Es ist wichtig für das **Compliance-Management** im Projekt, die erforderlichen Massnahmen herauszuarbeiten und in den Projektplan zu integrieren.

Zusammenfassung

Das Kompetenzelement **Finanzierung** befasst sich mit den Prozessen rund um die Projektfinanzierung und den damit verbundenen Finanzierungsmodellen. In den meisten Fällen werden Projekte bzw. Programme durch die **Stammorganisation** finanziert. Es kann aber durchaus sein, dass ein Projekt durch eine öffentliche Einrichtung oder durch eine Stiftung Finanzmittel erhält. Große Projekte werden auch durch öffentlich-private Partnerschaften bzw. durch ein Betreibermodell finanziell auf die Beine gestellt.

Für das Projektmanagement können mit dem Finanzierungsmodell spezifische Anforderungen an Information, Dokumentation und Berichterstattung verbunden sein.

Projektarbeit kann viele **Gesetze und Vorschriften** berühren. Ein Rechtsstreit kann einem Projekt oder einem Programm und auch der Stammorganisation erheblichen Schaden zufügen. Das Projektmanagement ist deshalb gefordert, alle relevanten Gesetze und sonstige Regelungen zu identifizieren und für ihre Einhaltung zu sorgen. Eine Zusammenarbeit mit entsprechenden Experten oder auch Beauftragten (z. B. Compliance-Managerin) kann helfen, Risiken zu vermeiden und Massnahmen zur Sicherung der Konformität des Projekts mit geltenden Gesetzen und Verordnungen zu definieren.

Repetitionsfragen

25

Worin liegen die Vorteile einer Public Private Partnership? Nennen Sie bitte zwei Vorteile.

26

Welches ist der richtige Fachbegriff für das Einhalten von Gesetzen, Richtlinien und Vorgaben? Bitte machen Sie ein Kreuz in der richtigen Spalte.

	Richtig	Falsch
Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil C

Verhaltenskompetenzen

Einleitung

Auch das Verhalten auf der Ebene des Projektmanagements und aller Projektmitarbeitenden trägt zum Erfolg der Projektarbeit bei.

Verhalten ist die Art, wie man mit sich selbst sowie mit Personen und Interessengruppen im Projekt umgeht. Angemessenes Verhalten im Projekt ist nicht einfach da, es muss angepasst und gepflegt werden. Verhalten ist keine Sache, die man wie einen Mantel wechseln kann. Oft ist es schwierig, das eigene Verhalten richtig einzuschätzen und einen Weg zu finden. Das **äussere Verhalten** ist abhängig von der inneren Haltung den Dingen und Menschen gegenüber. Das können Ideen und Überzeugungen sein, die von einem bestimmten Bild von der Welt und von den Menschen geprägt sind. Projektmanager sorgen für einen bewussten Umgang mit dem eigenen Verhalten und nehmen auch dadurch Einfluss auf das Verhalten im ganzen Projektteam. Aber auch jeder einzelne Projektmitarbeiter ist gefordert, sein Verhalten immer wieder zu prüfen.

Die ICB 3 hebt die Bedeutung von Verhaltenskompetenz hervor und weist in diesem Zusammenhang auf 15 Kompetenzelemente hin. Eine Übersicht über die Elemente der Verhaltenskompetenz nach ICB 3 der IPMA bietet folgende Abbildung:



In diesem Kapitel werden die Verhaltenskompetenzen vorgestellt und wichtige Methoden beschrieben.

Hinweis

Verhaltenskompetenzen sind wichtig, aber in einem Buch nur unzureichend vermittelbar. Wir haben uns deshalb für eine sehr komprimierte Darstellung entschieden, die sich auf wesentliche Aspekte und einige grundlegende Methoden beschränkt.

10 Leadership

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- die Aufgaben der Projektführung nennen.
- die Unterschiede zwischen Management und Leadership beschreiben.
- die vier Führungsstile unterscheiden.
- Aufgaben delegieren.

Schlüsselbegriffe

autoritärer Stil, Beziehungsorientierung, Club-Stil, Delegieren, Führungsstile, kooperativer Stil, Laissez-faire-Stil, Leadership, Management, Projektführung, Sachorientierung, SMART-Regel

Leadership bedeutet im Allgemeinen Führung. Führung ist eine Kompetenz, die v. a. in Projekten zum Tragen kommt. Projekte werden von Menschen in Teamarbeit unter Einbezug der Interessengruppen gemacht und in einem sozialen Kontext realisiert, um dort ihren Nutzen entfalten zu können.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhaltenskompetenz										
Leadership				D	C		B	A		

Im Folgenden werden zunächst die Aufgaben der Projektführung, dann die Begriffe «Management» und «Leadership» voneinander abgegrenzt. In einem nächsten Schritt wird auf Führungsstile und im dritten Schritt auf die wichtige Aufgabe des Delegierens eingegangen.

10.1 Aufgaben der Projektführung

Projektführung beinhaltet sowohl Aufgaben der personenbezogenen wie auch der unternehmens- bzw. sachbezogenen Projektführung.

Aufgaben der Projektführung sind u. a.:

- Klären von Erwartungen der Interessengruppen und Vereinbaren von Zielen
- Informieren und Entscheiden
- Planen und Steuern des Projekts
- Controlling und Erteilen von Feedback
- Gewähren von Freiräumen und Empfehlung von Arbeitsformen
- Zuweisen entsprechender Projektteilauflagen bzw. Arbeitsaufträge an Teammitglieder
- Mitsprache bei Urlaubs- und Abwesenheitsplanung der Mitglieder
- Förderung der Projektmanagementkompetenzen der Projektmitarbeitenden durch Aus- und Weiterbildungen
- Bearbeiten von Störungen, Widerständen und Konflikten innerhalb der Gruppe
- Motivieren der Mitarbeitenden und Teams, Förderung des Teamgefühls
- Gestalten eines kreativen und wertschätzenden Arbeitsklimas

Die zentrale Funktion der Führungsarbeit ist die Schaffung, Erhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit des Projektteams, mit der Absicht, unter Berücksichtigung der persönlichen Fähigkeiten einzelner Mitglieder eine optimale Leistung zu erbringen.

Wichtig ist: Eine Projektleiterin muss nicht das fachlich kompetenteste Mitglied des Projektteams sein. Die Aufgabe der Projektleitung fordert vielmehr Führungs- und Kontextkompetenz und die damit verbundenen Soft Skills.

Zur Erfüllung der Aufgaben ist ein ständiges Balancieren zwischen Management und Leadership erforderlich.

10.2 Was ist Leadership?

Die Begriffe «Management» und «Leadership» werden oft synonym genutzt. Bei näherer Betrachtung zeigen sich allerdings wichtige Unterschiede.

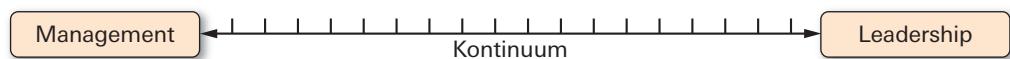
Ganz allgemein und sachlich formuliert geht es beim **Management** von Projekten primär um vereinbarte Ergebnisse, die innerhalb der vereinbarten Zeit mit den vereinbarten Ressourcen zu erbringen sind. Projektmanagement braucht dafür umfassende technische Kompetenzen.

Das Managen ist allerdings nur die eine Seite der Medaille der erfolgreichen Projektarbeit. Die andere Seite ist Leadership. **Leadership** befasst sich weniger mit den Sachfragen, es bewegt sich auf der Beziehungsebene. Das ist wichtig, denn in Projekten wird mit Personen und Gruppen in mehrerer Hinsicht gearbeitet (z. B. mit Mitarbeitenden im Projektteam, mit Repräsentanten von Interessengruppen in der Begleitgruppe, mit Mitarbeitenden in der Stammorganisation oder im Portfoliomanagement). Leadership kann man als Führung von Menschen oder besser als Management von Beziehungen bezeichnen. Es ist ein Stück weit visionär, fördert die Vernetzung im Projekt und das Engagement der Beteiligten sowie die Akzeptanz im Projektumfeld.

Management und Leadership schliessen sich nicht wechselseitig aus. Sie bilden vielmehr ein Kontinuum, das in Abhängigkeit von der Situation und den damit verbundenen Anforderungen einmal mehr Management und einmal mehr Leadership im Projekt fordert.

Abb. [10-1]

Management und Leadership – ein Kontinuum



Zum besseren Verständnis werden in den folgenden Abschnitten fünf wichtige Aspekte in ihrer extremen Ausprägung skizziert.

Position

Die Position des Projektmanagers ist eine formale Position. Ein Projektmanager wird also formal beauftragt, ein bestimmtes Projekt zu planen und durchzuführen. Es werden zunächst ausgeprägte Kenntnisse und Fähigkeiten auf der Sachebene gefordert. Leadership spricht mehr die Fähigkeit an, die erforderlich ist, um ein Projekt auch auf der Beziehungsebene voranzubringen. Leadership setzt weniger auf Fachwissen, sondern vielmehr auf Beziehungskapital und Überzeugungskraft. Das ist notwendig im Projekt, um einen für das Projekt förderlichen Umgang mit den Projektmitarbeitenden und mit den Interessengruppen finden zu können.

Beispiel

Für die Durchführung eines Projekts wird Herr M eingesetzt. Er erstellt den Projektplan mit allen dazu gehörigen Teilplänen wie Zeitplan, Kostenplan usw. Es ist ein komplexes Projekt mit vielen Interessengruppen, die viele Einwände vorbringen. Obwohl Herr X formal alles richtig macht, kommt er im Projekt nicht wirklich voran. Er merkt, dass er zu wenig von den Beteiligten akzeptiert wird. Ganz anders ist das bei der Linienmanagerin Frau L. Sie ist gut vernetzt und schafft es, einen grossen Teil der Interessengruppen für das Projekt zu gewinnen.

Strukturen

Die Projektmanagerin hat die Aufgabe, Strukturen für das Projekt zu schaffen. Sie finden beispielsweise im Projektstrukturplan und in der Projektorganisation ihren Ausdruck. Darüber hinaus berücksichtigt das Projektmanagement die in der Stammorganisation bestehenden Strukturen und definiert die Schnittstellen dazu (z. B. zu den Linien). Es gibt aber Vorhaben, die mehr brauchen. Es kann sein, dass ein Projekt andere Strukturen braucht, um den Nutzen entfalten zu können. Das ist beispielsweise der Fall, wenn eine Organisation nicht nur eine Verbesserung der bestehenden Strukturen benötigt, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern vielmehr eine grundlegende Veränderung. Dann ist die Arbeit an den bestehenden Strukturen. Das hinterfragen bestehender Strukturen und die Arbeit daran fordern Leadership.

Ressourcen

Projektmanagement heisst, die für das Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen (Einsatzmittel und Personalressourcen) optimal zu planen, einzusetzen und zu kontrollieren. Bei den Personalressourcen gehört aber auch Führung dazu. Projektmitarbeitende verhalten sich nicht wie Bausteine, die man nach Bedarf einsetzen kann. Projekte sind sehr davon abhängig, ob Projektmitarbeitende ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können und wollen. Projektmitarbeitende und Projektteams, die innovative Leistungen erbringen sollen, müssen auf diesem Weg gefördert werden. Die Vergabe und Kontrolle von Arbeitsaufträgen reicht nicht aus. Projektmitarbeitende wollen auch ein Motiv, das sie veranlasst, ihre fachlichen und auch organisatorischen Grenzen zu überspringen. Sie brauchen eine angemessene Führung und Feedback.

Hinweis

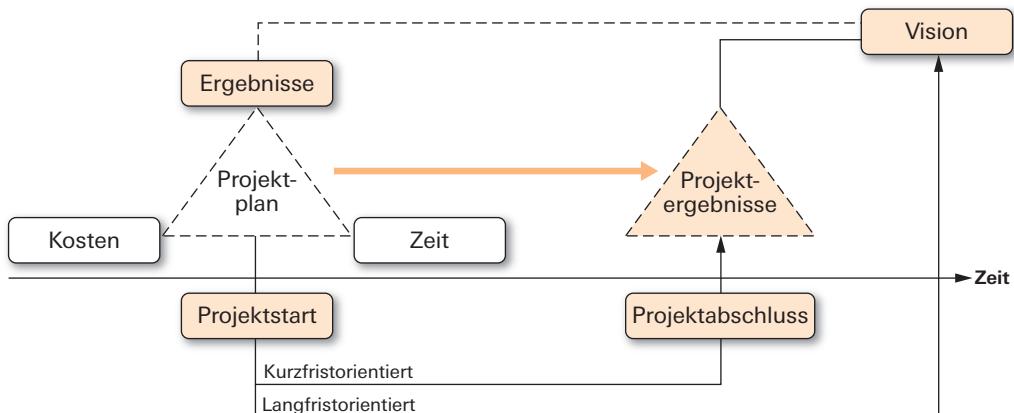
Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zum Kompetenzelement Teamarbeit sowie Engagement und Motivation.

Zeitbezug

Projektmanager haben den Auftrag, ein bestimmtes Ergebnis innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zu erbringen. Die Aufmerksamkeit liegt auf dem Endtermin, auf den Meilensteinen und den Terminen z. B. zur Berichterstattung. Leadership richtet das Augenmerk weniger auf die pünktliche Bearbeitung der Arbeitspakete auf der operativen Ebene, sondern auf der strategischen Ebene und schafft mit der **Vision** ein konkretes Bild von der Zukunft. Das Projekt wird als Beitrag eines längerfristigen Entwicklungszusammenhangs erkennbar. Das stärkt das Engagement und die Motivation der Beteiligten.

Abb. [10-2]

Leadership ist visionär



Effizienz vs. Effektivität

Projektmanagerinnen befassen sich stark damit, die vereinbarten Projektergebnisse möglichst effizient bereitzustellen. Sie setzen dafür Techniken und Methoden ein, um einen effizienten Ablauf zu planen, zu kontrollieren und auch zu verbessern. Aus der Leadershipperspektive wird mehr auf die Ergebnisse und deren Effektivität fokussiert. Das kann auch dazu führen, dass die Wirksamkeit hinterfragt wird oder auch Bedingungen geschaffen werden, um die Wirksamkeit der Ergebnisse zu stärken. Das kann zu Änderungsvorschlägen führen, die das ganze Projekt und auch den Projektkontext betreffen.

Beispiel

In einem Projekt mit einer längeren Laufzeit ist absehbar, dass die vereinbarten Ergebnisse mit grossen Anstrengungen geliefert werden können. Aber die Dynamik in der Stammorganisation und auch das Marktgeschehen geben Anlass, darüber nachzudenken, ob die Projektergebnisse überhaupt noch den Zweck erfüllen können, für den sie ursprünglich konzipiert wurden.

Die folgende Tabelle gibt einen vergleichenden Überblick über die Merkmale des Management-Leadership-Kontinuums.

Abb. [10-3]

Merkmale von Management und Leadership

Projektführung	
Management	Leadership
Ist eine formale Position	Baut auf Beziehungskapital
Arbeitet innerhalb der gegebenen Strukturen	Arbeitet an den gegebenen Strukturen
Plant und kontrolliert die Projektressourcen	Erschliesst und fördert die Projektressourcen
Kurz- bis mittelfristorientiert	Langfristorientiert
Sorgt für Effizienz im Projekt	Sorgt für Effektivität des Projekts

10.3 Führungsstile

Es gibt weder für das Führen von Organisationen noch für Projekte den einzig richtigen Führungsstil. Es gibt verschiedene Führungsstile, die alle ihre Vor- und Nachteile haben und deshalb eher situativ infrage kommen.

Einen guten Überblick schafft das Managerial Grid, eine Führungsstil-Matrix, die auf den Forschungen von Robert R. Blake und Jane Mouton basiert und wesentliche Ausprägungen aufzeigt.

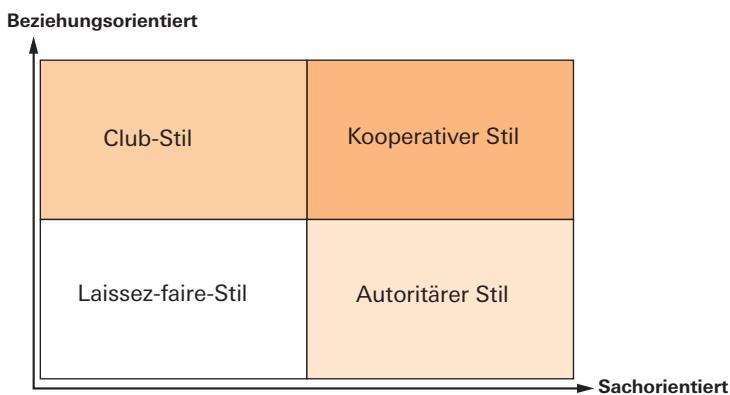
Die Matrix basiert auf den zwei Grundorientierungen im Führungsverhalten:

- **Sachorientierung**, d. h. eine Ausrichtung an den spezifischen Fachanforderungen
- **Beziehungsorientierung**, d. h. eine Ausrichtung an den Mitarbeitenden und an Interessengruppen

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über vier markante Führungsstile:

Abb. [10-4]

Führungsstile im Überblick



Was bedeutet das für die Projektarbeit?

- **Laissez-faire-Stil:** Der Laissez-faire-Stil (aus dem Französischen: gewähren lassen) zeigt weder eine starke Aufgabenorientierung noch ist die Beziehungsorientierung ausgeprägt. Er kann Mitarbeitende ermutigen, innovative Ideen auszuarbeiten, er kann aber auch eine demotivierende Unklarheit und Desorientierung in der Projektarbeit auslösen.
- **Autoritärer Stil:** Der autoritäre Führungsstil ist stark aufgaben- und wenig beziehungsorientiert. Es besteht die Annahme, dass nur auf dem hierarchischen Weg die erwarteten Arbeitsergebnisse richtig erbracht werden, zwischenmenschliche Beziehungen werden ignoriert. Der autoritäre Führungsstil schafft zwar Klarheit, aber er kann dazu führen, dass das intellektuelle Kapital der Mitarbeitenden nicht genutzt wird und die Interessengruppen ignoriert werden. Außerdem widerspricht der autoritäre Führungsstil oft der Wertorientierung der Beteiligten und kann Widerstand erzeugen.
- **Club-Stil:** Der Club-Stil ist stark beziehungsorientiert, aber es gibt keine klare Ausrichtung auf der Aufgabenebene. Er ist förderlich für das Arbeitsklima und ermutigt auch Interessengruppen, ihre Erwartungen einzubringen. Die wenig ausgeprägte Sachorientierung kann in einem Projekt zu einer Entscheidungs- und Umsetzungsschwäche führen.
- **Kooperativer Stil:** Der kooperative Stil ist stark aufgaben- und beziehungsorientiert. Die Belange der Mitarbeitenden, Teams und Interessengruppen werden berücksichtigt und das Projekt auf der Sachebene vorangetrieben.

Im Allgemeinen wird der kooperative Stil als der wirkungsvollste Führungsstil in westlichen Industrieländern angesehen. In der Projektarbeit ist es aber sicher klug, sich nicht nur auf einen Führungsstil zu fixieren, sondern den Führungsstil situativ auf die Projektphasen und Anforderungen abzustimmen.

Die Abstimmung des Führungsstils auf die Situation wird als **situativer Führungsstil** bezeichnet. So kann beispielsweise der Club-Stil hilfreich für die Vernetzungsarbeit mit Interessengruppen zu Beginn eines Projekts sein. Der Laissez-faire-Stil schafft ggf. gute Voraussetzungen für kreative und innovative Lösungen. Eine moderate Form des autoritären Stils ist u.U. dann sinnvoll, wenn es um das Delegieren und Abarbeiten von klaren Arbeitspaketen geht.

Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass Führungsstile nicht einfach wie Pull-over gewechselt werden können. Es hängt auch von der **Person der Führungskraft** ab, welchen Stil sie am wirkungsvollsten einsetzen kann.

10.4 Delegieren

Projektleiter stehen häufig unter Zeitdruck. Ein Grund dafür ist, dass sie das Gefühl haben, vieles selber machen zu müssen. Sie merken dabei nicht, dass genau das die Ursache für den Zeitdruck ist.

Die Delegation hilft, mehr Zeit zu haben etwa für wichtige Gespräche mit Vertretern von Interessengruppen. Trotzdem geben viele Projektleiterinnen offen zu, dass sie weniger delegieren, als sie könnten. Entweder weil sie eine negative Einstellung zur Aufgabendelegation haben oder weil sie ganz einfach nicht wissen, wie und wann sie es tun sollten.

Mögliche Gründe dafür sind:

- Angst davor, die Kontrolle zu verlieren oder dass die Untergebenen die Aufgabe besser lösen.
- Schuldgefühle, weil man unangenehme Aufgaben weiterleitet.
- Enthusiasmus: Die Aufgabe macht so viel Freude, dass man sie lieber selber macht.

10.4.1 Was ist Delegation?

Delegation ist

- die auf Dauer angelegte oder fallweise Zuweisung von Zielen und Aufgaben
- mit übereinstimmenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für das Ergebnis
- durch eine dafür zuständige Instanz an eine nachgeordnete Instanz
- zum Zweck ihrer selbstständigen Ausführung.

Es können alle Formen der Aufgabe delegiert werden außer den effektiven Führungsaufgaben im Projekt selber.

Welche **Vorteile** bringt das Delegieren?

Durch die Delegation von Aufgaben

- können die verfügbaren Ressourcen voll ausgeschöpft werden,
- kann der fähigste bzw. geeignete Mitarbeiter für die jeweilige Aufgabe eingesetzt werden,
- erhält die Projektleiterin den Freiraum, sich mit anderen (wichtigeren) Aufgaben zu beschäftigen,
- wird die Arbeit schneller erledigt,
- kann Wissen an die Mitarbeitenden weitergegeben werden,
- können sich die Mitarbeitenden weiterentwickeln,
- wird die Motivation und Leistungsbereitschaft gesteigert
- usw.

10.4.2 Wie wird delegiert?

Zum einen werden dem einzelnen Mitarbeiter durch seine Stelle sein Aufgabenbereich, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dauerhaft zugewiesen. Diese werden meist mit einer Stellenbeschreibung dokumentiert.

Zum anderen steht aber auch die Vorgesetzte oder der Projektleiter ständig vor der Notwendigkeit, Einzelaufgaben, die ablaufbedingt auftreten und strukturell nicht erfasst oder gar nicht erfassbar sind, an Mitarbeitende ihres Bereichs zu delegieren. Dabei handelt es sich um situativ entstehende, fallweise Regelungen. Beim Delegieren einer Aufgabe ist es wichtig, die Projektmitarbeitenden zu überzeugen, damit die Aufgabe akzeptiert und später mit vollem Engagement ausgeführt wird. Am besten werden die Aufgaben in einem persönlichen Gespräch übertragen.

Das Delegationsgespräch ist am erfolgreichsten, wenn es systematisch durchgeführt und unterteilt wird in Vorbereitung, Gespräch und Abschluss. Dazu eine Anleitung:

Vorbereitung

Sorgen Sie dafür, dass Ihnen alle benötigten Informationen zur Verfügung stehen. Sie müssen erklären können, was Sie genau benötigen und bis wann. Folgende Informationen müssen deshalb vorbereitet werden:

- Aufgaben, Ziele, erwartete Ergebnisse, Kompetenzen und Abgrenzungen
- Hintergründe, (Vor)kenntnisse der Mitarbeitenden bzw. Weiterbildungsbedarf
- Kontrollpunkte (wann muss was erreicht sein?)

Hilfreich ist die **SMART**-Regel, d. h., die erwarteten Ergebnisse müssen

- spezifisch,
- messbar,
- anspruchsvoll (aber erreichbar),
- realistisch und
- zeitgebunden

sein.

Gespräch

Schaffen Sie für das Delegationsgespräch eine positive Gesprächsatmosphäre. Gliedern Sie die Besprechung in zwei Abschnitte mit einer kurzen Bedenkzeit dazwischen. Im ersten Teil informieren und instruieren Sie die Mitarbeiterin bezüglich der neuen Aufgabe.

Anschliessend bitten Sie sie um **Feedback**. Lassen Sie der Mitarbeiterin Zeit, Fragen zu stellen, und stellen Sie sicher, dass sie die Aufgabe versteht. Ein Delegationsgespräch muss immer mit einer Terminvereinbarung enden: Entweder wird der Termin für die Ergebnisabgabe festgelegt oder es wird zumindest ein Termin für die nächste Besprechung vereinbart.

Abschluss

Setzen Sie eine «virtuelle Verbindung» als Notfalllinie für den Fall ein, dass die Aufgabendelegation von Ihnen oder von Ihrem Mitarbeiter falsch eingeschätzt wurde. Offerieren Sie ihm Ihre Unterstützung, die er nach Bedarf erhalten kann, oder setzen Sie, wenn es nötig ist, regelmässige Besprechungen an.

Zusammenfassung

Die Aufgabe der **Projektführung** ist die Erreichung der Projektziele, die der Projektleiterin übertragen wird. Es gibt **personen- und sachbezogene** Aufgaben der Projektführung.

Oft werden die Begriffe «Management» und «Leadership» synonym im Zusammenhang von Führung verwendet. Man kann **Management** und **Leadership** als die zwei Extreme eines Kontinuums besser verstehen. Die Tabelle gibt einen Überblick über wichtige Aspekte:

Projektführung		
Management	↔	Leadership
Ist eine formale Position	↔	Baut auf Beziehungskapital auf
Arbeitet innerhalb gegebener Strukturen	↔	Arbeitet an den gegebenen Strukturen
Plant und kontrolliert die Projektressourcen	↔	Erschliesst und fördert Projektressourcen
Kurz- und mittelfristorientiert	↔	Langfristorientiert
Sorgt für Effizienz im Projekt	↔	Sorgt für Effektivität des Projekts

Es gibt nicht den «richtigen» **Führungsstil**. Projektmanager müssen aber ihren Führungsstil **situativ** auf das Projekt und die konkreten Anforderungen im Projekt anpassen können. Wir haben vier markante Führungsstile kennengelernt:

- Laissez-faire-Stil
- Autoritärer Stil
- Club-Stil
- Kooperativer Stil

Projektleiter gewinnen Zeit, wenn sie Aufgaben delegieren. Unter **Delegation** versteht man die Zuweisung von Zielen und Aufgaben an eine nachgeordnete Instanz zum Zweck der selbstständigen Ausführung. Hilfreich dabei ist die **SMART-Formel**, d. h., die Ziele müssen spezifisch, messbar, anspruchsvoll (aber erreichbar), realistisch und zeitgebunden sein.

Repetitionsfragen

27

Sie haben die Führungsstil-Matrix kennengelernt, bitte füllen Sie Lücken in der folgenden Abbildung entsprechend aus:



28

Warum ist es nicht unbedingt erforderlich, dass die Projektleiterin das fachlich kompetenteste Mitglied im Projektteam ist?

29

Nennen Sie vier Vorteile der Delegation.

11 Selbstmanagement

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- den Begriff «Wahrnehmung» erklären.
- Selbstbild und Fremdbild unterscheiden.
- mentale Denkfallen nennen.
- die vier Entscheidertypen beschreiben.
- den Perfektionsgrad bestimmen und Prioritäten setzen.

Schlüsselbegriffe

Ähnlichkeitsfehler, Ankerbildung, Ausgeglichene, blinder Fleck, Entscheiden, Entscheider-typologien, Fremdbild, Haloeffekt, Kontrastfehler, mentale Fallen, Perfektionsgrad, Primäreffekt, Prioritäten, Schnellentscheidende, Selbstausbeutende, Selbstbild, sich selbst erfüllende Prophezeiung, Selbstmanagement, Wahrscheinlichkeitsfalle, Wahrnehmen, Zerrissene

Projektmanagerinnen haben nicht nur die Aufgabe, ein Projekt zu managen, sondern auch sich selbst. Selbstmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der mit Blick auf die Anforderungen einen reflektierten und bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen bezweckt. Es handelt sich also um eine kontrollierte Selbststeuerung.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Verhaltenskompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Selbstmanagement				D		C	B	A			

Das Management des Ichs ist besonders wichtig für Projektmanager, da Projekte ungewöhnliche Herausforderungen sind und Erfahrungen aus vergangenen Projekten nicht immer eine Hilfe bieten. Voraussetzung für unterstützendes Selbstmanagement ist die Bereitschaft, sich selbst besser kennenzulernen, die eigene Wahrnehmung zu prüfen, um projektbezogene Entscheidungssituationen besser meistern zu können.

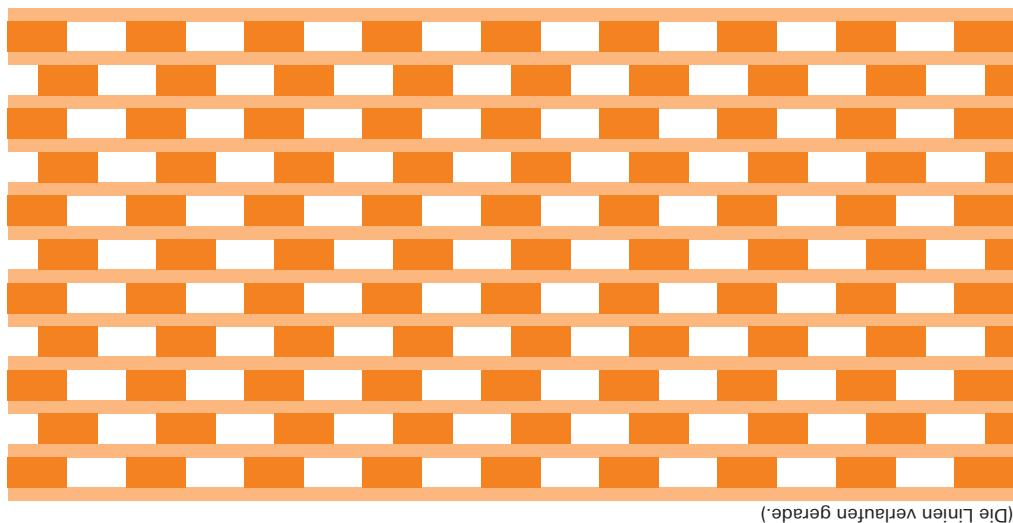
11.1 Wahrnehmen

Projektmanagerinnen sind gefordert, sich selbst und das Projektfeld möglichst differenziert wahrzunehmen, um angemessene Entscheidungen treffen zu können. Wahrnehmung ist allerdings schwierig. Wir können uns schnell täuschen. Das zeigen schon einfache Beispiele wie optische Täuschungen.

Abb. [11-1]

Optische Täuschung

Verlaufen die Linien gerade oder gekrümmmt?



Die Menschen befassen sich gerne mit optischen Täuschungen. Trotzdem sind die meisten Menschen davon überzeugt, dass sie sich und andere objektiv und richtig wahrnehmen. Doch viele Argumente sprechen dagegen.

Grundsätzlich kann man sagen, dass Wahrnehmung folgende Eigenschaften hat:

- Wahrnehmung ist **selektiv**, d. h., Menschen wählen, was sie sehen wollen und was nicht. Die Kriterien dafür sind ihnen oft nicht bewusst.
- Wahrnehmung ist **ungenau**, d. h., Menschen sind nicht in der Lage, alle Aspekte genau zu registrieren. Manche Dinge erscheinen beispielsweise grösser oder kleiner, als sie sind.
- Wahrnehmung ist **abhängig vom Standpunkt**, d. h., die Entfernung zu den Dingen und die Perspektive (von oben oder unten) kann grosse Unterschiede erzeugen. Das gilt beispielsweise auch für die Wahrnehmung aus verschiedenen Managementebenen. Das Topmanagement sieht die Dinge anders als das mittlere Management oder die Fach- und Unterstützungskräfte.
- Wahrnehmung ist **erlernt**, d. h., Menschen erwerben im Lauf ihres Lebens und in ihrer beruflichen Biografie bestimmte Wahrnehmungsmuster. So hat eine Atomphysikerin eine ganz andere Aufmerksamkeit für Detailfragen als ein Sozialpädagoge, der sich mit sozialen Herausforderungen befasst. Dazu kommen die Erfahrungen, die gemacht wurden und wie diese interpretiert und bewertet werden.
- Wahrnehmung ist **kulturbeeinflusst**, d. h., das, was Menschen als «richtig» bzw. «falsch» erachten, ist von der Kultur geprägt. So ist beispielsweise eine heftige Diskussion mit Interessengruppen aus japanischer Sicht sehr unhöflich und mit Gesichtsverlust verbunden, während das in vielen europäischen Ländern als ganz normal wahrgenommen wird.

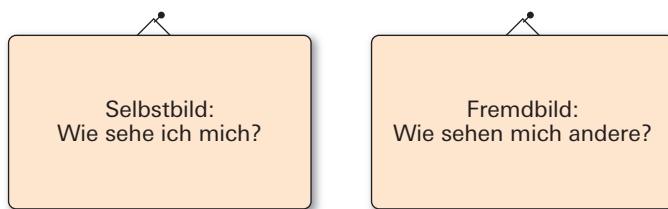
Wahrnehmung ist also **nicht objektiv**. Das gilt besonders für die Selbstwahrnehmung, die durch den «blinden Fleck» getrübt ist.

11.1.1 Der blinde Fleck

Der blinde Fleck ist eine lokale Blindheit des Auges, die vom Gehirn kompensiert wird, d. h., wir sehen einen Teil nicht, aber unser Gehirn gleicht diesen Mangel aus, ohne dass wir es merken. Der blinde Fleck dient als Metapher für das **Nichtwahrgenommene**, das Ausgeblendete, das Unbekannte. Ein bisschen ist jeder Mensch sich selbst ein Fremder, da wir uns selbst nicht vollständig wahrnehmen können. Das bedeutet, dass wir ein Selbstbild entwickeln, das in keiner Weise dem Bild entsprechen muss, das andere von uns haben. Deshalb ist ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild so wichtig. Das Fremdbild hilft, den eigenen blinden Fleck zu erkennen und einen bewussten Umgang zu entwickeln.

Abb. [11-2]

Selbstbild und Fremdbild



Selbstverständlich ist auch das Fremdbild subjektiv. Deshalb ist es gut und wichtig, mehrere Fremdbilder zu nutzen.

Fragen, die man sich dazu stellen kann:

- Von wem ist mir das Fremdbild wichtig bzw. unwichtig? Warum?
- Welche Unterschiede kann ich zwischen Selbstbild und den Fremdbildern ausmachen?
- Über welche Unterschiede bin ich positiv überrascht und welche finde ich unangenehm?
- Was nehme ich gerne als Anregung an?
- Welchen Aspekten will ich mehr Aufmerksamkeit schenken?
- Welche Aspekte will ich sofort verbessern, ändern oder unterlassen? Was genau will ich dafür tun?
- Welche Aspekte will ich verstärken?

Tipp: Lassen Sie sich von einem Fremdbild nicht beunruhigen. Achten Sie darauf, dass Sie immer mehrere Fremdbilder nutzen und vergleichen. Praktizieren Sie den Vergleich regelmäßig, um die Wirkung von Veränderungen besser einschätzen zu können.

11.1.2 Mentale Fallen

Auch wenn wir emotionale oder subjektive Aspekte grösstenteils ausschalten können, stolpern wir oft in mentale Fallen. Mentale Fallen sind allgemeine Denkfallen.

Achten Sie besonders auf folgende Fallen:

- **Primäreffekt:** Informationen, die am schnellsten verfügbar sind oder besonders ins Auge fallen, bestimmen die Bewertung eines Sachverhalts oder einer Person.
- **Haloeffekt:** Einzelne Eigenschaften überlagern die Wahrnehmung und dominieren den Gesamteindruck.
- **Ankerbildung:** Eine gefasste Meinung wird nicht aufgegeben, obwohl alle Informationen dagegensprechen.
- **Ähnlichkeits- bzw. Kontrastfehler:** Wir stellen an anderen Personen Dinge und Eigenschaften fest, die wir selbst haben oder die wir an uns vermissen.
- **Eingängigkeit:** Eine Information ist einleuchtend und passt genau in das bestehende mentale Modell, sie wird deshalb nicht hinterfragt.
- **Sich selbst erfüllende Prophezeiungen:** Wir sind davon überzeugt, dass sich bestimmte Dinge in der Zukunft zum Guten oder zum Schlechten entwickeln werden, und arbeiten unbewusst darauf hin, dass diese Prophezeiung auch eintreten wird.
- **Wahrscheinlichkeitsfalle:** Wir unter- oder überschätzen konsequent Wahrscheinlichkeiten.

Tipp: Überlegen Sie, welche Fallen Ihre «Lieblingsfallen» sind.

Hinweis

Es gibt im Management die Forderung nach mehr **Evidenzbasierung**, da zu viele Entscheidungen aufgrund unreflektierter Annahmen und unzureichender Grundlagen getroffen werden. Als Pioniere des «Evidence-based Management» gelten die Professoren Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton. Sie schlagen vor, dass im Management wie in der Medizin mehr hinterfragt wird. Im medizinischen Bereich wurde nämlich festgestellt, dass zu viele Fachkräfte sich auf veraltetes Wissen verlassen oder blind Informationen vertrauen und auf Verfahren setzen, deren Erfolg nie bewiesen wurde. Die Forde-

rung nach mehr Evidenzbasierung ist mit drei Aspekten verbunden, die alle Entscheidungsträger stärker berücksichtigen müssen: (1) das eigene begrenzte Wissen und die Lernbereitschaft, (2) die aktuellen Forschungsergebnisse und (3) den Nutzen einer medizinischen Intervention bzw. eines Projekts für die Betroffenen.

11.2 Entscheiden

Entscheiden ist eine zentrale Aufgabe im Projektmanagement. Doch Entscheiden ist nicht einfach. Das gilt ganz besonders für Projektentscheidungen, denn die Bedingungen sind einmalig und Erfahrungen selten brauchbar. Erfahrungen aus Projekten in der Vergangenheit sind in vielen Fällen nicht übertragbar auf die aktuelle Projektsituation.

11.2.1 Entscheidertypologie

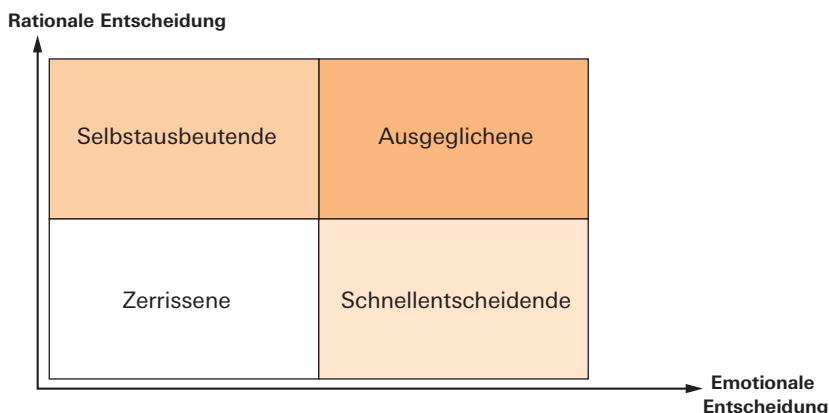
Projektentscheidungen sind wichtig, denn jede Entscheidung bringt das Projekt weiter. Aber in vielen Fällen sind Projektentscheidungen eigentlich «**unentscheidbar**», d. h., sie sind nicht eindeutig, da man die Dinge so und auch so sehen kann. Das kann für Entscheider gefährlich werden oder belastende innere Konflikte verursachen.

Maja Storch hat sich dem Problem des Entscheidens gewidmet und vier Entscheidertypen herausgearbeitet. Grundlage dafür schaffen zwei Orientierungen: die rationale und die emotionale.

Die Entscheidertypologie hilft Projektmanagern, das eigene Entscheidungsmuster besser zu durchschauen und ggf. zu verändern.

Abb. [11-3]

Entscheidertypologie



Die Entscheidertypologie zeigt **vier Entscheidertypen**:

- **«Schnellentscheidende»** verfügen über eine «Macherqualität». Das bedeutet, sie treffen Entscheidungen zügig. Das kann bei Projekten, die neue Herausforderungen darstellen, mit hohen Risiken verbunden sein, da oft zu wenig umsichtig vorgegangen wird und kontextuelle Bedingungen nicht berücksichtigt werden. Die Macherqualität kann zu gefährlichen Manövern führen und heftige Widerstände auslösen. Werden die Widerstände ignoriert, kann der «Held» schnell vom Sockel fallen.
- **«Selbstausbeutende»** versuchen, auf der rationalen Ebene eine objektive Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Sie blenden Machtkonstellationen, Interessenkonflikte und kulturelle Unterschiede aus und versuchen, mit Expertise und Sachargumenten sich und andere zu überzeugen. Sie kommen aber mit dem Entscheiden nicht voran, weil die (beschwickerische) Sachlichkeit auf politische, soziale und emotionale Barrieren trifft.

- «**Zerrissene**» nehmen die Vielschichtigkeit und Komplexität in Projekten wahr. Sie wollen es allen Interessengruppen recht machen. Sie haben Mühe, Prioritäten zu setzen. Sie stolpern über ihre eigenen Ansprüche und arbeiten schliesslich gegen sich.
- «**Ausgeglichene**» pflegen einen konstruktiven und umsichtigen Umgang mit Entscheidungen, sie können mit Blick auf die Ziele eine angemessene Entscheidungsgrundlage schaffen und eine Entscheidung treffen. Sie meistern die Balance und können ihre eigenen Kompetenzen unter Berücksichtigung des Kontexts gut einschätzen.

Aus der Entscheidertypologie können Entscheider **Handlungsmöglichkeiten** ableiten. So kann beispielsweise der «Schnellentscheidende» eine Bremse einlegen und ein Entscheiderteam aufbauen, der «Selbstausbeutende» kann eine Stakeholderanalyse erstellen, der «Zerrissene» hat die Möglichkeit, einen Änderungsprozess zu definieren.

11.2.2 Perfektionsgrad bestimmen

Oft verlieren Projektmanager wertvolle Zeit, weil sie sich unwichtigen Details widmen und diese perfektionieren.

Beispiel

Für die Aktualisierung einer Projektpräsentation benötigt Herr Z eine halbe Stunde. Alle wichtigen Informationen sind auf dem neuesten Stand. Dann fällt ihm ein, dass es irgendwo eine schöne Grafik gibt. Er sucht in seinen Unterlagen. Nach 10 Minuten hat er die Grafik gefunden und stellt fest, dass die Farbe und die Schrift nicht stimmen. Nach 5 Minuten ist die Grafik perfekt. Auf der Suche nach der Grafik hat er noch eine Datei gefunden, die noch eine andere interessante Abbildung hat. Er überlegt, ob er diese auch noch aufnimmt. Das Telefon klingelt und ein Projektmitarbeiter weist ihn darauf hin, dass er bereits seit 10 Minuten auf ihn wartet. Herr Z schaut erstaunt auf die Uhr und muss erkennen, dass nun schon wieder Zeit verstrichen ist. Er verspricht, seinen Termin sofort wahrzunehmen, schaut nochmals auf die zwei Abbildungen und beschliesst dann unter Zeitdruck, nun doch keine Grafik aufzunehmen. Nach der Aktualisierung der Projektpräsentation hat Herr Z sich mehr als 25 Minuten mit Perfektionierung befasst.

Die 80/20-Regel kann helfen, die Zeit ökonomischer zu nutzen. Die Regel wird auch **Pareto-prinzip** genannt, denn es war Vilfredo Pareto, der das 80/20-Prinzip aufstellte. Der 80/20-Regel liegt die Erkenntnis zugrunde, dass 80% eines bestimmten Ergebnisses in 20% der zur Verfügung gestellten Zeit erledigt werden können, dass aber die restlichen 20% für die Perfektionierung des Ergebnisses etwa 80% der Zeit fressen. In einem Projekt kann die 80/20-Regel nicht stur Anwendung finden. Projektmanagerinnen müssen klären, bei welchen Ergebnissen Perfektion wichtig ist und bei welchen Ergebnissen nicht.

11.2.3 Prioritäten setzen

Prioritäten sind wichtig. Sie helfen zielorientiert, den Arbeitsberg zu bewältigen, und schützen davor, dass Unwichtiges die Aufmerksamkeit bannt. Eine einfache Methode, um das zu erreichen, ist die **ABC-Analyse**.

Abb. [11-4]

ABC-Analyse

Aufgabe	Erläuterung
A-Aufgabe	Diese Aufgaben sind wichtig und dringend. Nur Sie können diese Aufgabe erledigen. Sofort in Angriff nehmen!
B-Aufgabe	Diese Aufgaben sind durchschnittlich wichtig und dringend. Sie können die Aufgabe teilweise oder ganz delegieren und terminieren .
C-Aufgabe	Diese Aufgaben sind nicht wichtig und nicht dringend, aber zeitaufwendig. Delegieren Sie so viel wie möglich.

Hinweis

Lesen Sie auch die Ausführungen über das Delegieren im Kapitel «Leadership».

Zusammenfassung

Selbstmanagement ist ein Prozess, der dem Projektmanager hilft, sich selbst bewusst zu steuern. Das **Management des Ichs** ist wichtig. Es sorgt dafür, dass die eigenen Ressourcen nicht von den hohen Projektanforderungen aufgerieben und verbraucht werden. Wir haben dazu zwei Aspekte herausgearbeitet, die von besonderer Bedeutung für Projektmanager sind: Wahrnehmen und Entscheiden.

Wahrnehmung ist die Grundlage guter Entscheidungen. Aber Wahrnehmen ist eine schwierige Angelegenheit mit folgenden **Eigenschaften**:

- Wahrnehmung ist selektiv.
- Wahrnehmung ist ungenau.
- Wahrnehmung ist abhängig vom Standpunkt.
- Wahrnehmung ist erlernt.
- Wahrnehmung ist kulturbereinflusst.

Wahrnehmung kann schon deshalb nicht objektiv sein, weil unser Sehen durch den «**blinden Fleck**» eingeschränkt wird. Das gilt auch und besonders für die Selbstwahrnehmung. Andere können uns bei der Wahrnehmung helfen, da sie Dinge an uns sehen, die wir nicht sehen können oder wollen. Aus dem **Vergleich zwischen dem Selbstbild und den Fremdbildern** können wir Handlungsmöglichkeiten erschliessen. Wir können eine bestimmte Sache tun oder auch unterlassen. Diese Vorgehensweise hilft uns auch, die klassischen **Denkfallen** wie die sich selbst erfüllenden Prophezeiungen zu vermeiden. **Entscheiden** ist eine zentrale Aufgabe im Projektmanagement, aber viele Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eigentlich «unentscheidbar» sind, d. h., sie sind nicht eindeutig, da man Dinge so oder auch anders sehen kann. Wir haben vier Entscheidertypen kennengelernt: Selbstausbeutende, Ausgeglichene, Zerrissene und Schnellentscheidende.

Ist man sich seiner eigenen Entscheidungsmuster bewusst, kann man Handlungsmöglichkeiten erschliessen. Bei der Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen sind allgemein zwei Fragen zu klären, die auch dem Zeitmanagement zugutekommen:

- Wie wichtig und wie dringend ist die Entscheidung für das Projekt?
- Wie perfekt muss die Entscheidungsgrundlage sein, reicht ein Perfektionsgrad von 80% aus?

Repetitionsfragen

30

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten zusammen mit sieben Projektmitarbeitenden. Einer davon ist Urs. Urs hat eine Idee eingebracht, die er immer wieder auf den Tisch bringt, obwohl alle Informationen gegen eine Realisierung sprechen. Er beisst sich immer mehr darin fest. Angenommen, Urs ist in einer Denkfalle gefangen. Um welche Denkfalle handelt es sich?

31

Angenommen, Sie sind Coach und zu Ihnen kommen drei Projektmanager, die drei Entscheidungstypen repräsentieren. Im Beratungsgespräch wird für jeden eine Lösungsmöglichkeit herausgearbeitet. Sie finden die Lösungsmöglichkeiten in der Tabelle. Bitte ordnen Sie den Lösungsmöglichkeiten einen Entscheidertyp zu.

Lösungsmöglichkeit	Entscheidertyp
Ich definiere einen klaren Änderungsprozess mit eindeutigen Kriterien, um die verschiedenen Erwartungen der Interessengruppen besser managen zu können.	
Ich suche mir drei Vertrauenspersonen, die ich vor der nächsten grossen Entscheidung als Bremse nutze.	
Ich mache eine Stakeholderanalyse, damit ich mehr Klarheit gewinne über die sozialen, emotionalen und politischen Barrieren.	

12 Beratung und Verhandlungen

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... <ul style="list-style-type: none">• die Fachberatung und die Prozessberatung unterscheiden.• die kollegiale Beratung und das professionelle Coaching unterscheiden.• Verhandlungen mit verschiedenen Personengruppen führen.• das Harvard-Konzept der Verhandlungsführung erklären.
Schlüsselbegriffe	Beratung, «Einer teilt, einer wählt»-Prinzip, Fachberatung, Harvard-Prinzip, kollegiale Beratung, professionelles Coaching, Prozessberatung, Verhandlung

Beraten und Verhandeln sind Verhaltens- und Verfahrensweisen, die die Projektarbeit sowohl auf der fachlichen Ebene als auch auf der sozialen Ebene bereichern können.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verhaltenskompetenz											
Beratung					D	C	B		A		
Verhandlung						CD	B	A			

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zum Kompetenzelement Kommunikation.

12.1 Beratung im Projekt

Beratung spielt eine immer grössere Rolle in der Projektwelt. Sie hat für das Projektmanagement drei Bedeutungen:

- Als **Dienstleistung** wird sie beauftragt, um dem Projekt spezifisches Fachwissen oder Prozess-Know-how zuzuführen.
- Als **Problemlösungsmethode** kann sie im Projektteam praktiziert werden, etwa in der Form der kollegialen Beratung.
- Als **Variante des Führungsstils** kann sie das Meistern komplexer Projektsituationen unterstützen, dann nimmt der Projektmanager die Rolle des Beratenden ein.

Bevor auf die verschiedenen Bedeutungen eingegangen wird, werden zunächst zum besseren allgemeinen Verständnis zwei grundlegende Beratungsansätze gegenübergestellt. Grob kann zwischen dem Ansatz der **Fachberatung** und der **Prozessberatung** unterschieden werden. Die folgende Übersicht weist auf wichtige Unterschiede hin.

Abb. [12-1]

Fachberatung und Prozessberatung

	Fachberatung	Prozessberatung
Allgemein	Stellt Produkte und Lösungen bereit und bietet Unterstützung bei der Anwendung.	Unterstützt und fördert das Projektmanagement beratend, ohne eine Lösung vorzugeben bzw. zu favorisieren, d. h. neutral – im Sinn von «Hilfe zur Selbsthilfe» und zur Erweiterung und Vertiefung der Projektmanagementkompetenzen.
Fokus	Ausschnitt und Detail.	Big Picture (das Ganze) und Zusammenhänge.

	Fachberatung	Prozessberatung
Beratende	Spezialistinnen mit ausgeprägtem Fachwissen, die primär auf der Inhaltsebene arbeiten.	Generalisten mit Systemdenken und Methodenwissen, die primär auf der Beziehungs-ebene arbeiten.
Beziehung	Beratende sind Experten oder Lösungsanbieter und Projektmanagerinnen übernehmen die Rolle des «Laien».	Beratende erweitern die Perspektive und befähigen zum situationsgerechten Entscheiden und Handeln, der Projektmanager entscheidet.
Beispiele	<p>Unterstützung</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei der Auswahl oder Entwicklung einer bestimmten Software (z. B. für das Portfolio-management), • hinsichtlich Fördergelder oder Möglichkeiten der Projektfinanzierung, • beim Identifizieren relevanter Vorschriften und Gesetze z. B. in der internationalen Projektarbeit. 	<p>Unterstützung</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei der Entwicklung einer Strategie oder eines angemessenen Vorgehenskonzepts sowie Auswahl von geeigneten Methoden, • beim Abbau von Umsetzungshürden in komplexen Organisationsprojekten, • im Umgang mit Konflikten (z. B. Rollenkonflikten) oder bei der Team- und Führungsstilentwicklung.

Zunehmend wird auch eine Kombination aus Fach- und Prozessberatung unter dem Begriff **Komplementärberatung** angeboten.

In grossen Projekten kann es durchaus vorkommen, dass viele verschiedene Beratende tätig werden. Projektmanager sollten sich folgende Fragen stellen und beantworten können:

- Bei welchen Herausforderungen und Themen ist Beratung sinnvoll und wichtig?
- Welcher Beratungsansatz ist am ehesten für die Bearbeitung geeignet?
- Wie lautet der Beratungsauftrag ganz konkret?

12.1.1 Projektmanager als Beratende

Die Vorgehensweise und das Methodenrepertoire der **Prozessberatung** können für Projektmanager eine sehr nützliche Erweiterung des Führungsstils sein. Projektmanager nehmen dann eine beraterische Haltung gegenüber den Beteiligten und Interessengruppen ein. Die Rolle des Beratenden ist v. a. durch **wertschätzendes Verhalten** und eine **fragende Haltung** gekennzeichnet, d. h., es wird Zurückhaltung in inhaltlichen Aussagen und fachlicher Expertise geübt.

Das kann viele **Vorteile** mit sich bringen:

- Die Beteiligten und Interessengruppen fühlen sich ernst genommen.
- Nicht direkt abgefragte Wissensvorräte etwa im Projektteam werden aktiviert.
- Die Beteiligten werden motiviert, mitzudenken und sich einzubringen.
- Mögliche Konflikte werden früher erkannt.
- Die Zusammenarbeit insgesamt wird gefördert.

Die beraterische Haltung kann für die Projektmanagerin auch **Nachteile** bringen. Das ist v. a. dann der Fall, wenn bei den Beteiligten die Idee vorherrscht, dass Projektmanager über das absolute Fachwissen verfügen müssen.

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zum Kompetenzelement Leadership.

12.1.2 Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist eine besondere Form des Beratens. Das Besondere ist, dass die Beratung im Kollegenkreis bzw. im Projektteam erfolgt, d. h., es wird keine professionelle Beratungsperson einbezogen. Da in der kollegialen Beratung kein hierarchischer Unterschied besteht und auch keine externe Beraterperson hinzugezogen wird, wird sie auch **Intervision** genannt. Der Begriff «Intervision» ist eine Kombination aus «inter» (d. h. zwischen) und

«vision» (d. h. Sehen), im Gegensatz dazu ist der Begriff «Supervision» zusammengesetzt aus «super» (d. h. über) und «vision» (d. h. Sehen). Supervision ist eine Beratungsform, die unter Einsatz eines externen Supervisors erfolgt, der zur Unterstützung einer Lösung oder Verbesserung einer Situation eine andere Perspektive einbringt oder einnimmt. In der Intervision sind alle, d. h. Beratende und die Person, die eine problematische Situation schildert, gleich.

Kollegiale Beratung kann verschiedene **Ausprägungen** haben. Sie kann im Projektteam erfolgen, es kann aber auch sein, dass Projektmanagerinnen aus verschiedenen Projekten kollegiale Beratung vereinbaren.

Kollegiale Beratung hat viele **Vorteile** im Projektmanagement:

- Qualität der Leistungen fördern
- Den fachlichen Austausch und Kommunikation im Projektteam verbessern
- Das Projektteam entwickeln und Zusammenhalt stärken
- Kapazitätsengpässe gemeinsam lösen
- Führungs- und Arbeitsstil besser auf das Projekt abstimmen
- Änderungen umsichtiger realisieren
- Schnittstellen schneller identifizieren
- Probleme aus mehreren Perspektiven lösen
- Verhaltenskompetenzen fördern
- Spezifische Kontextkompetenzen entwickeln
- Schwierige Projektphasen leichter meistern

Kollegiale Beratung qualifiziert die Projektmitarbeitenden praxisnah und lösungsorientiert. Damit kollegiale Beratung wirksam wird, müssen Rollen definiert, bestimmte Regeln berücksichtigt und die Verfahrensweise eingehalten werden.

Es sind v. a. zwei **Rollen** im kollegialen Beratungsprozess, die zu Beginn einer Beratungs runde geklärt werden müssen:

- Wer möchte eine Problemsituation beschreiben und sich vom Kollegium beraten lassen? (Rolle des **Ratsuchenden**)
- Wer übernimmt die neutrale Moderation einschliesslich Zeitmanagement? (Rolle des **Moderators**)

Alle anderen Anwesenden aus dem Kollegium schlüpfen in die **Beraterrolle**.

Damit kollegiale Beratung gelingt, müssen alle Beteiligten sich an bestimmten **Verhaltensweisen** orientieren:

- Offenheit und Wertschätzung allen beteiligten Personen gegenüber.
- Kollegiale Beratung findet in einem «geschützten Raum» statt, d. h., vertrauliche Informationen werden nicht an Aussenstehende vermittelt.
- Die Beratenden sind bereit, sich für eine Lösung zu engagieren.

Kollegiale Beratung ist kein Kaffeeküchengeplauder, es ist ein Beratungsverfahren mit einer bestimmten Vorgehensweise. Der etwa einstündige Prozess der kollegialen Beratung gliedert sich nach der Rollendefinition in **fünf Phasen**:

- **Problembeschreibung** mit dem Ergebnis, dass die Problemsituation beschrieben und verstanden ist
- **Schlüsselfrage** mit dem Ergebnis, dass eine Schlüsselfrage zur Problemsituation formuliert ist
- **Methodenwahl** mit dem Ergebnis, dass eine geeignete Methode (z. B. Brainstorming, Fischgrät-Diagramm) zur Beantwortung der Schlüsselfrage gewählt wurde
- **Beratung** mit dem Ergebnis, dass Beiträge aus dem Kollegium zur Beantwortung der Schlüsselfrage vorliegen (der Ratsuchende bleibt in dieser Phase passiv und hört nur zu)
- **Abschluss** mit dem Ergebnis, dass die Ratsuchende die Beiträge aus dem Kollegium zusammenfasst und bewertet

Kollegiale Beratung hat aber auch Grenzen, die zu respektieren sind. Sie eignet sich v. a. für die Entwicklung von Lösungen für fachliche Fragen und nur bedingt für die Bearbeitung von Konflikten oder gar Unstimmigkeiten im Team. In diesen Fällen ist ein externer Supervisor oder Coach besser geeignet, weil keine Verflechtung und Verpflichtung besteht.

12.1.3 Professionelles Coaching

Immer öfter ist von Coaching die Rede. Coaching ist eine professionelle Beratungsleistung, die primär auf Führungskräfte und Teams in anspruchsvollen Arbeitssituationen (z. B. komplexen Projekten) und ambitionsreichen Veränderungsprozessen abgestimmt ist. Das allgemeine Ziel des Coachings ist, die Selbstmanagement- und Führungskompetenz zu stärken und den Umgang mit komplexen und schwierigen Prozessen zu fördern. Im **projektbezogenen Coaching** liegt der Fokus auf den konkreten Projektherausforderungen und der Gestaltung der Rolle (z. B. als Projektmanager) unter Berücksichtigung der Erwartungen der Organisation und der Interessengruppen. Coaching ist zeitlich befristet. Es wird aus mehreren Perspektiven mit Blick auf die Beteiligten und Interessengruppen sowie ressourcen-, lösungs- und umsetzungsorientiert gearbeitet. Ziel ist es, ganz pragmatische Handlungsmöglichkeiten zu erschliessen.

Coaching im Projekt wird v. a. in zwei Formen genutzt: Coaching der Projektleitung und Coaching des Projektteams:

- **Projektmanager-Coaching** ist Einzelberatung. Im Coaching werden dann v. a. Führungsfragen bearbeitet.
- **Projektteam-Coaching** ist Teamberatung. Coaching erfüllt primär den Zweck, das Projektteam in seiner Entwicklung und die konstruktive Zusammenarbeit zu fördern.

Darüber hinaus gibt es auch die Möglichkeit des **Gruppen-Coachings**. Das bedeutet, dass beispielsweise Projektmanagerinnen, die unterschiedliche Projekte verantworten, sich in einer Gruppe finden, um sich ausgehend von Fallbeispielen, die von den Teilnehmenden vorgestellt werden, strukturiert und moderiert den typischen Herausforderungen des Projektmanagements zu widmen. Gruppen-Coaching bietet v. a. die Möglichkeit, sich auszutauschen und aus dem Vergleich zu lernen.

12.2 Verhandlungen

Zum Projektmanagement gehört auch das Verhandeln. Verhandlungsführung ist in vielen Situationen mit verschiedenen Verhandlungspartnern erforderlich.

In grossen Projekten können das beispielsweise Verhandlungen sein mit

- **Interessengruppen:** über unterschiedliche und sich gegenseitig ausschliessende Interessen,
- **Kunden bzw. Auftraggeber:** über Ergebnisse und erwartete Qualität sowie Ressourcen oder mit
- **Lieferanten:** über Leistung und Preis sowie Lieferkonditionen und Service.

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zu den Kompetenzelementen Konflikte und Krisen sowie Kommunikation.

Verhandlungsführung ist im Lauf eines Projekts immer wieder gefragt. Verhandeln dient einerseits der Konfliktprävention und anderseits der Konfliktbearbeitung. Im Rahmen der **Konfliktprävention** geht es beim Verhandeln v. a. um die sorgfältige Klärung von Interessen der Beteiligten und die damit verbundenen Konditionen (z. B. Zahlungskonditionen, Ergebniskriterien). Bei der **Konfliktbearbeitung** helfen Verhandlungstechniken bei der Entwicklung von Lösungen, die allen Beteiligten Nutzen bringen. Ein bewährtes Verfahren für die Verhand-

lungsführung ist das **Harvard-Konzept**. Das Harvard-Konzept berücksichtigt bei der Verhandlungsführung sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene und baut beim Verhandeln auf **vier Prinzipien** auf:

- Personen und Probleme voneinander getrennt wahrnehmen!
- Auf die Interessen der Verhandlungsparaden konzentrieren, nicht auf ihre Position!
- Handlungsmöglichkeiten entwickeln und zeitlich von der Entscheidungsfindung trennen!
- Beurteilungskriterien klären (z. B. ethische Normen, Qualitätskriterien, gesetzliche Regelungen)!

Abb. [12-2]

Person und Problem voneinander getrennt wahrnehmen!



Gelingt es, die vier Prinzipien einzuhalten, können mit grosser Sicherheit folgende **Vorteile** erreicht werden:

- Die bestehende Beziehung bleibt erhalten und wird sogar verbessert.
- Eine Win-win-Lösung wird erzielt.
- Der Zeitaufwand für die Entwicklung einer aus Sicht der Beteiligten guten Lösung wird verringert, da nicht die Positionen im Mittelpunkt stehen, sondern die Interessen.

Kurz gesagt: Das Verhandeln nach dem Harvard-Prinzip ist hart in der Sache, aber auf einen respektvollen Umgang zwischen den Beteiligten bedacht.

Tipp: Wenn in einer Verhandlung beide Parteien ein und dieselbe Sache wollen und es um die Schwierigkeit des fairen Teilens geht, dann soll eine Partei eine mögliche Teilung vorschlagen und die andere Partei darf wählen, wer welchen Teil erhält. Das ist das «**Einer teilt, einer wählt**»-Prinzip.

Beispiel

Zwei Projektleiter fordern für ihr Projekt je drei Projekträume an. Es stehen aber nur fünf Räume zur Verfügung. Es droht ein Streit auszubrechen, weil beide Projektleiter die gleichen Räume beanspruchen. Je mehr Argumente ausgetauscht werden, desto schwieriger, unversöhnlicher und zeitraubender wird die Situation. In der kollegialen Beratung hat ein Projektleiter das «Einer teilt, einer wählt»-Prinzip kennengelernt und schlägt seinem Verhandlungspartner ein entsprechendes Vorgehen vor. Im Handumdrehen ist das Problem gelöst: Zuerst teilt einer die Räume auf, dann darf der andere auswählen. Beide sind mehr als zufrieden mit der verblüffend einfachen Lösung.

Das Harvard-Konzept warnt vor «faulen» Kompromissen. Deshalb wird beispielsweise vorab geklärt, was eine «gute Lösung» sein könnte, wenn keine Einigung innerhalb einer bestimmten Zeit erreicht werden kann.

Hinweis

Verhandlungsprozesse und die damit verbundene Kommunikation sind stark kulturabhängig. In vielen Kulturen spielen beispielsweise der Status der involvierten Personen oder auch die Verpflichtung gegenüber weiteren Personen eine Rolle. Das kann etwa dazu führen, dass Interessen nicht einfach formuliert werden können, sondern in einem iterativen Prozess erschlossen werden müssen.

Zusammenfassung

Es können im Allgemeinen **zwei Beratungsansätze** unterschieden werden:

- Fachberatung führt dem Projekt Wissen primär auf der Inhaltsebene zu.
- Prozessberatung arbeitet v. a. auf der Beziehungsebene und stärkt die Projektmanagementkompetenz.

Wir haben **drei Beratungsformate** näher betrachtet. Die **kollegiale Beratung** wird auch Interview genannt. Sie wird als **Problemlösungsmethode** im Projektteam gezielt eingesetzt.

Professionelles Coaching ist eine Beratungsleistung, die in anspruchsvollen Projektsituationen und schwierigen Projektprozessen unterstützt. Coaching wird v.a. in zwei Formen genutzt: Projektmanager-Coaching und Projektteam-Coaching.

Ausserdem kann die **beraterische Haltung als Erweiterung des Führungsstils** dienen.

Zum Projektmanagement gehört auch die **Verhandlungsführung**. Verhandlungen dienen der **Konfliktprävention** und auch der **Konfliktbearbeitung**. Das **Harvard-Konzept der Verhandlungsführung** basiert auf **vier Prinzipien**:

- Personen und Probleme werden voneinander getrennt wahrgenommen.
- Der Fokus wird auf die Interessen der Beteiligten gelegt, nicht auf deren Position.
- Handlungsalternativen werden entwickelt, aber die Entscheidung zeitlich getrennt.
- Beurteilungskriterien für die Entscheidung werden ausgearbeitet.

Repetitionsfragen

32 Sie haben zwei grundlegende Ansätze des Beratens kennengelernt: die Fachberatung und die Prozessberatung. Welcher der Ansätze wird auch «Hilfe zur Selbsthilfe» genannt?

33 Beratung im Projekt kann mit einer Variante des Führungsstils des Projektmanagers verbunden sein. Überlegen Sie, welche der folgenden Aussagen in diesem Zusammenhang richtig sind:

Beratung als Variante des Führungsstils meint	Richtig
Der Projektmanager weiss alles besser.	<input type="checkbox"/>
Der Projektmanager stellt Fragen.	<input type="checkbox"/>
Der Projektmanager verhält sich wertschätzend.	<input type="checkbox"/>

34 Die kollegiale Beratung ist eine Beratungsform für ein Team. Welche Rollen müssen zu Beginn einer Sitzung geklärt werden?

35 Sie haben das Prinzip «Einer teilt, einer wählt» kennengelernt. Bitte beschreiben Sie kurz, was damit gemeint ist.

13 Konflikte und Krisen

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- die fünf Hauptarten von Konflikten nennen.
- heisse und kalte Konflikte unterscheiden.
- Konflikte und Widerstand erkennen.
- Konflikte managen.
- mit Krisen und Widerstand in Projekten umgehen.

Schlüsselbegriffe

Auswertung, begrenzte Konfrontation, Dreieckskonflikte, Gesprächseröffnung, Gruppenkonflikte, heisse Konflikte, kalte Konflikte, Konflikt, Konfliktarten, Konfliktbearbeitung, Konfliktdiagnose, Konfliktescalation, Konfliktmanagement, Konfliktverhaltensstil, Krise, Lösungsmöglichkeiten, Macheingriff, Mediation, Moderation, Organisationskonflikte, Prozessbegleitung, Schiedsverfahren, Widerstand

Konflikte und Krisen können ein Projekt ernsthaft gefährden. Projektmanager müssen die Entwicklung von Konflikten und Krisen sowie den damit verbundenen Widerstand frühzeitig wahrnehmen, um konstruktiv vorgehen zu können.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verhaltenskompetenz											
Konflikte und Krisen					D	C	B	A			

13.1 Was ist ein Konflikt?

Treffen Menschen mit unterschiedlichen Meinungen, Ansichten, Einstellungen, Erwartungen, Machtpotenzialen, Wertvorstellungen oder Zielen aufeinander, so sind **Meinungsverschiedenheiten und Missverständnisse** nicht zu vermeiden. Können, wollen oder dürfen diese Unterschiede nicht bearbeitet werden, entstehen Situationen, die als Störung oder gar Bedrohung empfunden werden.

13.2 Konfliktarten

Konflikte entstehen aus unterschiedlichen Situationen und Zusammenhängen. Daraus lassen sich verschiedene Konfliktarten identifizieren.

13.2.1 Konflikte auf der Personenebene

Diese Konflikte spielen sich im Innern einer Person ab. Man hat **mit sich selbst zu kämpfen**, weil man eine schwierige Entscheidung treffen muss oder nicht weiß, was gerade wirklich wichtig ist. Es können sehr persönliche und auch konfliktträchtige Selbstzweifel und Unsicherheiten entstehen. Diese Konfliktart hat nur indirekten Einfluss auf das Geschehen im Projekt, da sie selten offen ausgetragen wird.

Direkter Einfluss auf das Projekt können Rollen- oder Wertekonflikte nehmen:

- **Rollenkonflikte:** An die Person werden widersprüchliche Rollenerwartungen herangetragen (z. B. hinsichtlich des Führungsstils oder ein Projektmitarbeiter in einer Matrix-Organisation sieht sich hin- und hergerissen zwischen den Anforderungen der Linie und denen aus der Projektmitarbeit).
- **Wertekonflikte:** Eine Projektmitarbeiterin kann die Projektziele nicht mit seinen persönlichen Werten in Einklang bringen.

13.2.2 Zwischenmenschliche Konflikte

Konflikte zwischen zwei Menschen entstehen im Wesentlichen aus dem Widerspruch, auf der einen Seite die eigenen Interessen wahren zu müssen, d. h., seine eigene Persönlichkeit zu stärken, und auf der anderen Seite die Beziehung über Kompromisse weiterentwickeln zu wollen.

Jeder Konfliktbeteiligte muss je nach Situation und Informationslage die Entscheidung treffen, seine eigene Identität stärker oder schwächer zu betonen. Neben diesem grundsätzlichen Identitätskonflikt können bei Zweierbeziehungen noch weitere Konfliktarten unterschieden werden:

- **Progressionskonflikte:** Die Karriere einer Person entwickelt sich schneller als die der anderen.
- **Zugehörigkeitskonflikte:** Bedingt durch die Herkunft aus einem anderen System mit unterschiedlichen Traditionen und Werten, sind andere Sichtweisen und Standpunkte vorhanden.
- **Kommunikationskonflikte:** Zwei Menschen sprechen auf unterschiedlichen Ebenen miteinander.
- **Rollenkonflikte:** Nicht erfüllte oder ausgesprochene Erwartungen an eine Rolle führen zu Spannungen.
- **Konkurrenzkonflikte:** Zwei Kontrahenten können mit einer Konkurrenzsituation nicht umgehen oder akzeptieren die Entscheidung nicht.

13.2.3 Dreieckskonflikte

Dreieckskonflikte sind eng mit den zwischenmenschlichen Konflikten verbunden. Allerdings ist es nicht nur einfach eine Ergänzung um eine dritte Person. Beziehungen zwischen drei Personen bergen erheblich mehr Konfliktpotenzial. Das liegt daran, dass nicht nur eine Beziehung besteht, die Veränderungen unterliegen kann, sondern drei Beziehungen. Dreieckskonflikte haben zwei besondere Unterarten:

- **Koalitionskonflikte:** In einem Zweierkonflikt wird versucht, den Dritten mit hineinzuziehen.
- **Ausgrenzungskonflikt:** Zwei verbünden sich gegen den Dritten.

13.2.4 Gruppenkonflikte

Konflikte in Gruppen mit mehr als drei Beteiligten heissen Gruppenkonflikte. Innerhalb von Gruppen besteht immer eine Tendenz, die Mitglieder rational und emotional gleichzuschalten. Gruppen bremsen den Schnellen und motivieren den Langsamten und bringen so alle auf ein theoretisch ähnliches Leistungsniveau. Dabei leistet eine funktionierende Gruppe mehr als die Einzelnen.

Um einer Gruppe Stabilität und Sicherheit zu geben oder sie zu erhalten, stehen die Themen Zugehörigkeit, Gemeinsamkeiten und Loyalität im Vordergrund. Diese Aspekte entwickeln sich im Lauf der Zeit und werden durch Rituale, Belohnungs- und Strafsysteme gefestigt. Sie dienen v. a. der emotionalen Einigung und Bestätigung der Zugehörigkeit. Werden sie infrage gestellt, entsteht ein Gruppenkonflikt. Gruppen haben eine **eigene Dynamik**, die zu **besonderen Arten von Konflikten** führen:

- **Untergruppenkonflikte:** Es bilden sich Untergruppen, die die anderen Gruppenmitglieder von etwas ausschliessen. Das gefährdet die Gruppe und es wird versucht, die Untergruppen nach Möglichkeit aufzulösen.
- **Herrschaftskonflikte:** Dabei geht es um Einfluss und Kompetenz in der Gruppe. Werden diese scheinbar bedroht, entstehen Machtkonflikte.
- **Rangkonflikte:** Bei der Schaffung oder Veränderung einer Rangordnung entstehen Auseinandersetzungen. Hier geht es um Einzelpersonen.

- **Integrationskonflikte:** Ein neues Gruppenmitglied bringt das Gefüge durcheinander.
- **Substitutionskonflikte:** Eine Person wurde durch eine andere gekränkt, kann das aber nicht zeigen und lässt ihren Unmut an einem Gruppenmitglied aus.

13.2.5 Organisationskonflikte

Organisationskonflikte entstehen durch Konfrontationen zwischen den einzelnen Einheiten einer Organisation. Diese Einheiten kooperieren nicht immer, sondern können auch zueinander im Wettbewerb stehen. Menschen suchen die stabile, langfristige Gruppe, z. B. die Familie. Organisationen streben aber keine stabile Gruppe an. Sie müssen sich den sich ändernden Umwelten anpassen, damit sie auf Dauer bestehen können. Das erfolgt durch Einwirkung einer übergeordneten Stelle. An den Schnittstellen entstehen Spannungen, die zu Organisationskonflikten führen können. Diese äussern sich im Abteilungs-, Konzentrations- und Ressourcenkonflikt.

- **Abteilungskonflikte:** Abteilungen oder Organisationseinheiten verfolgen unterschiedliche, entgegengesetzte Interessen. Jeder Bereich versucht, für sich optimale Ergebnisse zu erzielen.
- **Konzentrationskonflikte:** Zwischen dem Hauptsitz und den Tochtergesellschaften besteht eine unterschiedliche Verantwortungs- und Kompetenzverteilung, die Anlass für Konflikte gibt.
- **Ressourcenkonflikte:** In einer Organisation werden mehrere Projekte durchgeführt, die alle auf eine Quelle zugreifen. Verknappen sich die Ressourcen, kann es zu Verteilungskonflikten kommen.

13.3 Heisse und kalte Konflikte

Wir unterscheiden unabhängig von der Art und der Anzahl der am Konflikt beteiligten Personen heisse und kalte Konflikte. Diese Differenzierung orientiert sich nicht am Verhalten einzelner Personen, sondern an der **Art und Weise, wie der Konflikt insgesamt ausgetragen wird**. Die Äusserungsform – heiss und kalt – bezieht sich auf das Klima und das Zusammenspiel der Konfliktparteien.

13.3.1 Heisse Konflikte

Bei heissen Konflikten streiten die Parteien heftig miteinander. Sie versuchen, einander zu überzeugen. **Angriff und Verteidigung sind für alle klar ersichtlich**. Die Beteiligten sind derart von ihrer Sache und der Reinheit ihrer Motive überzeugt, dass sie bei den Auseinandersetzungen mit der Gegenseite versuchen, diese von ihren Idealen zu überzeugen. Es geht nicht darum, die andere Seite zu blockieren, sondern darum, die eigenen Ideale zu realisieren. Dies steigert sich so weit, dass die eigenen Motive nicht mehr hinterfragt werden. Man ist daran interessiert, mit der anderen Partei in eine Diskussion einzutreten. Dabei soll diese mit der eigenen Auffassung konfrontiert werden. Es besteht die Tendenz, einzelne Personen als Führungspersönlichkeiten herauszubilden, die dann als Sprachrohr für die eigenen Ideen dienen.

13.3.2 Kalte Konflikte

Offene, **direkte Auseinandersetzungen** erliegen bei kalten Konflikten. Von aussen lässt sich nur eine Erlahmung der Konfliktparteien feststellen. Kalte Konflikte werden von Konfliktparteien ausgetragen, die frustriert und desillusioniert sind. Gefühle werden hinuntergeschluckt. Das Selbstwertgefühl schwindet. Untereinander bestehen kaum noch Verbindungen. Es entsteht eine Stimmung der Kälte und Leere, die eine Ansteckungsgefahr für andere in sich birgt. Da direkte Konfrontationen vermieden werden, sind kalte Konflikte nicht von Aktionismus geprägt. Die direkte Kommunikation kann sogar zum Erliegen kommen. An ihre Stelle tritt

eine indirekte, formale Kommunikation: Es wird nur noch schriftlich kommuniziert. Es kommt zu einem regen Austausch von feindseligem, destruktivem Verhalten. Die Methoden sind nur weniger offen sichtbar. Es kommt zu subtilen Formen der Aggression, die von Lücken im System geschickt Gebrauch machen, um den Gegner so zu schädigen. Solange beispielsweise dem Gegner vermeintliche Fehler nachgewiesen werden können, bleibt der Angreifer frei von Kritik und beansprucht ggf. auch noch positive Anerkennung.

Beispiel

Der Abteilungsleiter informiert seine Mitarbeitenden nur insofern, als er gemäss Reglement verpflichtet ist. Alle anderen Informationen werden bewusst vorenthalten, obwohl sie wichtig sind. Er lässt damit Leute auflaufen, leugnet aber diese Absicht vehement.

13.4 Konflikte und Widerstand erkennen

Konflikte fallen nicht einfach so vom Himmel. Im beruflichen Umfeld beginnen sie üblicherweise mit einem **ungelösten Problem** (Sachebene) oder als Folge von **verhärtetem Widerstand** (Personenebene) innerhalb einer Organisation.

13.4.1 Anzeichen für Konflikte und Widerstand

Konflikte deuten sich mit bestimmten Zeichen an. Je häufiger diese Anzeichen auftreten, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit eines ungelösten, schwelenden Konflikts. Ob nun ein Konflikt erkannt wird, hängt in erster Linie davon ab, wie zwischenmenschliche Probleme wahrgenommen werden. Häufig führt bereits die Angst, in eine Auseinandersetzung verwickelt zu werden, zu einer selektiven Wahrnehmung – «man schaut nicht hin».

Eine möglichst objektive Wahrnehmung der Anzeichen ist entscheidend für den Umgang mit Konflikten und Widerstand. Eine Übersicht über Anzeichen für Widerstand und Konflikte bietet folgende Tabelle.

Abb. [13-1]

Anzeichen für Widerstand und Konflikte

		Kommunikation	
		Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktion	Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> • Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Gerüchte • Polemik 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Cliquenbildung
	Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweichen • Bewusstes Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit • Ausstieg

Weitere deutlichere Anzeichen sind:

- Die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Beteiligten verschlechtern sich.
- Man weiss weniger über den anderen.
- Man entwickelt immer mehr unterschiedliche Fantasien über anstehende gemeinsame Probleme.
- Es werden Entscheidungen getroffen, die auf falscher oder unvollständiger Information basieren.
- Die zwischenmenschliche Kommunikation wird förmlicher.
- Zwischen den beteiligten Personen und Gruppen erhöht sich die Eifersucht und es wachsen die kleinen Sticheleien und Feindseligkeiten.

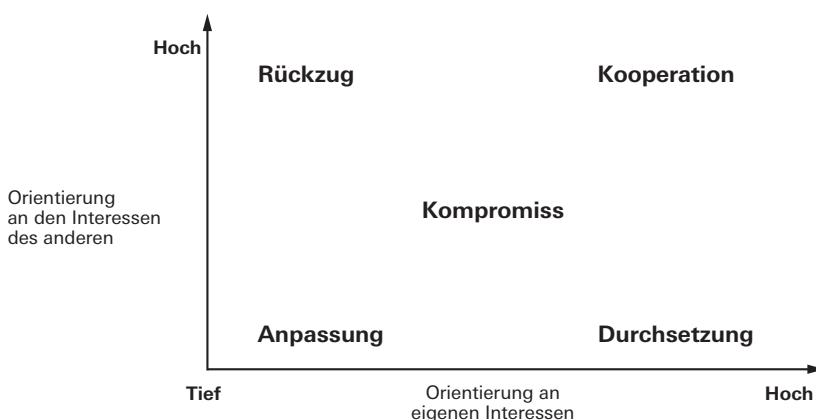
- Man streitet sich öfters über Kleinigkeiten auf Nebenschauplätzen.
- Beim Problemlösen sucht man nach dem Schuldigen statt nach Lösungen.
- Kleine Verhandlungen werden zur Entscheidung nach oben bzw. an Dritte delegiert.
- Die Parteien berufen sich verstärkt auf Regeln und Anweisungen.

13.4.2 Individuelle Konfliktverhaltensstile

Menschen haben aufgrund ihres Temperaments, ihrer Persönlichkeitsstruktur und ihrer früheren Erfahrungen mit Konfliktsituationen unterschiedliche Einstellungen zu Konflikten. Diese Einstellungen bestimmen ihren **Konfliktstil**, d. h. die Art und Weise, wie sie mit Konflikten umgehen. Der Konfliktstil wirkt sich auf die weitere Konfliktentwicklung (Eskalation oder Deeskalation) aus. Wir unterscheiden fünf grundlegende Konfliktverhaltensstile, die sich nach den Aspekten «Orientierung an eigenen Interessen» und «Interessen des anderen» folgendermassen einordnen:

Abb. [13-2]

Die fünf Konfliktverhaltensstile



Wir beschreiben im Folgenden die einzelnen Konfliktstile:

- **Durchsetzung** ist mit Aggression, Kampf, Verteidigung und Macht verbunden. Jede Konfliktpartei ist bestrebt, ihre Vorstellungen auch auf Kosten der anderen durchzusetzen. Für sie kommen nur Sieg oder Niederlage infrage. Nach Ursachen des Konflikts oder gar nach eigenen Konfliktanteilen wird nicht gefragt. Mittel zur Durchsetzung sind z. B.: Überredung, Druck, Drohungen oder Sanktionen.
- **Rückzug** ist mit Nachgeben, Vermeiden, Verdrängen, Verleugnen und Verzichten verbunden. Der Rückzug ist möglicherweise der einfachste, aber folgenreichste Weg und besteht darin, den Konflikt zu verdrängen. Dadurch wird der Konflikt aber keineswegs gelöst, sondern lediglich auf einen späteren Zeitpunkt vertagt. Dann ist der Konflikt womöglich schon so weit eskaliert, dass er kaum noch lösbar ist. Anders ist es, wenn man nach der Analyse der Situation zum Ergebnis kommt, dass man sich am besten vom Konflikt zurückzieht. Beispielsweise, wenn die Gegenseite eine Durchsetzungsstrategie verfolgt und es sich nicht lohnt, weitere Energien zu investieren.
- **Anpassung** ist mit Aussitzen, Unterwerfung und Opportunismus verbunden. Ein Stück weit nachgeben ist Voraussetzung für eine Konfliktbewältigung. Wer aber zu früh nachgibt, hat schon verloren. Er vertritt die eigenen Interessen zu wenig und überlässt das Feld der Gegenpartei. Andererseits kann es auch notwendig sein, in einem Konflikt nachzugeben.
- **Kompromisse** aushandeln heisst, nach einer akzeptablen Lösung zu suchen, selbst um den Preis, dass niemand ganz zufrieden ist. Alle Beteiligten sind zu Konzessionen bereit, um weiterzufunktionieren. Zugleich erkennen aber auch alle in der getroffenen Regelung gewisse Vorteile für sich selbst.

- **Kooperation** bedeutet, gemeinsam neue Handlungsstrategien zu entwickeln. Das setzt voraus, dass sich die Kontrahenten gleichermassen ernst nehmen und in erster Linie eine tragfähige Basis für längerfristige Zusammenarbeit aufbauen. Voraussetzung sind wechselseitiges Verständnis, offener Austausch unterschiedlicher Gesichtspunkte und Berücksichtigung der wesentlichen Anliegen der anderen.

13.5 Konflikteskalation

Auseinandersetzungen entwickeln oft eine **verhängnisvolle Eigendynamik**: Kleine Reibereien und Spannungen wachsen zu intensiven Konflikten an, wenn nicht eingegriffen wird. Analog dem Verlauf einer Krankheit verläuft ein Konflikt in Stufen, die durch verschiedene Symptome gekennzeichnet sind. Wird die Krankheit nicht geheilt bzw. der Konflikt nicht gelöst, weitert er sich aus – er eskaliert.

In der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl werden neun Stufen unterschieden, die in drei Phasen verlaufen.

Abb. [13-3] Beschreibung der neun Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlummerung und Verhärtung	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
2. Polarisation und Debatte		
3. Taten statt Worte		
4. Sorge um das Ansehen	Win-lose	Die Überzeugung ändert sich. Die Idee, dass nur noch einer gewinnen kann, tritt in den Vordergrund. Alle Bemühungen konzentrieren sich auf den eigenen Sieg.
5. Gesichtsverlust		
6. Gewaltandrohung		
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	Lose-lose	In dieser Phase ist bekannt, dass keiner gewinnen kann. Es geht jetzt nur noch darum, zu schauen, dass dem Gegner der grösste Schaden als einem selber zugefügt wird.
8. Zersplitterung		
9. Gemeinsam in den Abgrund		

Abb. [13-4] Neun Stufen der Konflikteskalation



Hinweis	Die Feststellung, in welcher Stufe sich ein Konflikt befindet, ist die Grundlage zur Entwicklung von Lösungsstrategien. Die Beteiligten müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen.
----------------	---

13.6 Konflikte managen

Nicht jeder Konflikt in der Arbeitswelt kann gelöst werden! Vor allem dann nicht, wenn er sich in einer hohen Stufe der Eskalation befindet oder sich in einer tiefen Zone austrägt. Eine tiefe Zone sind z. B. Glaubensgrundsätze oder die Identität der eigenen Person. Solange aber davon ausgegangen werden kann, dass eine Lösung noch möglich ist, sollte nichts unterlassen werden, was zu einer Entspannung führt!

Es gilt der Grundsatz, je weniger weit ein Konflikt eskaliert ist, umso einfacher gestaltet sich seine Lösung.

13.6.1 Voraussetzungen für die Konfliktbearbeitung

Konflikte können letztlich nur von den Konfliktparteien selber gelöst werden. Es braucht aber mindestens zeitweise «einen neutralen Dritten», der moderiert, begleitet, vermittelt oder entscheidet. Dazu müssen bei allen Methoden der Konfliktregulierung folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Der Wille und die Bereitschaft zur Behandlung des Konflikts mindestens einer Konfliktpartei oder einer anderen weisungsberechtigten Instanz
- Die Akzeptanz einer dritten neutralen Partei

13.6.2 Methoden der Konfliktbearbeitung

In der Konfliktbehandlung kommen je nach Eskalationsstufe verschiedene Methoden zum Einsatz.

Fünf Methoden werden in der folgenden Übersicht unterschieden.

Abb. [13-5] Methoden der Konfliktbearbeitung

Methoden	Beschreibung
Moderation	Eine neutrale, entweder interne oder externe Moderatorin versucht, die «Selbstheilungskräfte der Konfliktparteien» zu mobilisieren. Die Probleme werden sachlich veranschaulicht und die Ursachen dafür aufgedeckt. Die Moderation achtet darauf, das Vorgehen transparent, verständlich und nachvollziehbar zu gestalten.
Prozessbegleitung	Verkrustete, verhärtete Rollen und Beziehungen werden durch eine erfahrene Beraterin mit viel Menschenkenntnis aufgetaut. Sie pendelt zwischen den Konfliktparteien hin und her.
Mediation	Ein qualifizierter Vermittler unterstützt die Konfliktparteien bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten. Er macht keine eigenen konkreten Vorschläge zur Konfliktbewältigung. Der Mediator führt durch den Prozess, ist aber nicht auf der inhaltlichen Ebene beteiligt. Die Konfliktparteien erarbeiten inhaltliche Lösungen und erzielen einen Konsens.
Schiedsverfahren	Ein legitimierter Schiedsrichter löst das Problem nach eigener Einschätzung der Lage.
Machteingriff	Eine Autorität führt Massnahmen mit oder ohne vorherige Anhörung gegen den Willen der Konfliktparteien durch.

13.6.3 Konflikte bearbeiten – wichtige Schritte

Ausgehend von den Voraussetzungen vollzieht sich eine Konfliktbehandlung in sechs Schritten.

1. Schritt: Konfliktdiagnose

Zunächst muss ein Konflikt analysiert werden. Das geht am besten, wenn ein neutraler Dritter Zugang zu den Konfliktparteien hat. Bestehen nur Kontakte zu einer Partei, versucht er, die anderen zu einer Zusammenarbeit zu bewegen.

Im direkten Kontakt erfragt der neutrale Dritte die Geschichte des Konflikts, die Interessen und die empfindlichen Stellen beider Seiten; er stellt die «Hoffnungslosigkeit» der Situation klar, d. h., er macht deutlich, dass die Situation sich negativ entwickelt. Er zeigt Perspektiven auf, macht Mut und schlägt Spielregeln und Vorgehen für ein Treffen vor. Der neutrale Dritte pendelt so lange zwischen den beiden Konfliktparteien hin und her, bis ein Treffen vereinbart wird. Er erhält dadurch einen immer besseren Überblick über den Konflikt.

Ziele im ersten Schritt

- Hintergründe des Konflikts verstehen
- Einsicht bei den Konfliktparteien zur Konfliktbewältigung
- Die Konfliktparteien zusammenführen

Fragen zur Konfliktdiagnose

- Was ist das Ausgangsproblem?
- Wie ist es dazu gekommen?
- Wer sind die Konfliktparteien?
- Worauf wollen sie hinaus?
- Um welche Konfliktarten und -typen handelt sich?
- Welche Konfliktzonen sind betroffen?
- Welche Anzeichen sind erkennbar?
- Welches Konfliktverhalten zeigen die Parteien?
- Welche Eskalationsstufe hat der Konflikt erreicht?
- Was wurde bisher zur Konfliktbewältigung unternommen?
- Was sind die Gemeinsamkeiten der Konfliktparteien?
- Kann ich in meiner Rolle den Konflikt lösen?

2. Schritt: Gesprächseröffnung

Wenn es zu einem Treffen kommt, ist schon viel erreicht. Man sitzt wieder gemeinsam an einem Tisch und die direkte Kommunikation ist wiederhergestellt. Aber das Klima bleibt gespannt, das Misstrauen ist noch gross. Der neutrale Dritte bestätigt in Gegenwart der Konfliktparteien, was in den bilateralen Kontakten vorher besprochen wurde:

- Ausgangslage
- Aktivitäten
- Ziel des Treffens
- Einzelne Schritte des Vorgehens
- Spielregeln
- Rolle der Moderatorin
- Rolle der beiden Konfliktparteien
- Zeitplan

Wenn die Konfliktdiagnose sorgfältig durchgeführt wurde, kommen i. d. R. keine Rückfragen. Es ist wichtig, diese Punkte am Anfang nochmals ganz klar zu benennen. Die beiden Konfliktparteien sind noch emotional erregt. Sie haben längst nicht mehr alles im Kopf, was besprochen wurde.

Ziele im zweiten Schritt

- Einen «geschützten» Rahmen schaffen
- Situation objektiv darstellen
- Struktur festlegen

3. Schritt: begrenzte Konfrontation

Die Konfliktpartner legen ihre Sicht der Dinge, ihre konkreten Erlebnisse und Erfahrungen sowie die damit verbundenen Gefühle offen dar. Dazu braucht es Gesprächsregeln:

- Zuerst die eine Partei, dann die andere.
- Keine Unterbrechungen, während die eine spricht. Ausnahme: Nachfragen ist erlaubt, wenn etwas nicht verstanden wurde.
- Keine Diskussionen.
- Absolute Offenheit ist gefragt: Man sollte so reden, wie einem der Schnabel gewachsen ist.

Der neutrale Dritte achtet auf die strikte Einhaltung der Regel.

Ziel im dritten Schritt

Alles offenlegen (wertfreie Auslegeordnung).

4. Schritt: Auswertung

Das offengelegte «Material» muss gemeinsam gesichtet, geordnet und ausgewertet werden. Dieser Schritt ist geprägt von einer hohen Aktivität und Betroffenheit der Beteiligten:

- Offene Fragen müssen beantwortet werden. Daraus entstehen neue wichtige Erkenntnisse oder Dinge, die man nicht gewusst oder möglicherweise falsch interpretiert hatte.
- Geschehnisse, die einem am Herzen liegen, werden geklärt. Punkte werden präzisiert, Bilder gerade gerückt, Wunden versorgt.

Sorgfalt, Geduld und Zeit ist oberste Pflicht. Nur hier, wenn überhaupt, werden Aggression, Misstrauen und Vorurteile abgebaut.

Ziel im vierten Schritt

Weg von der Schuldfrage!

5. Schritt: Lösungsmöglichkeiten verhandeln

- Welches sind die echten Anliegen?
- Welche sachlichen Interessen liegen vor?
- Was sind die emotionalen Bedürfnisse?
- Welche Wunschvorstellungen bestehen?

Diese Fragen müssen auf beiden Seiten geklärt werden. Nur wenn beide Seiten die Prioritäten des Partners wirklich verstanden haben, kann das Aushandeln einer Lösung mit Aussicht auf Erfolg beginnen. Man muss darauf achten, dass die in Form eines Kompromisses oder gar neuer kooperativer Handlungsstrategien ausgehandelte Lösung nach beiden Seiten hin gut abgesichert wird. Erst wenn die Verhandlungspartner ausdrücklich bekräftigen, dass ihnen die gefundene Lösung fair erscheint und dass sie tragbar ist, war die Verhandlung erfolgreich. Ansonsten muss weiterverhandelt werden.

Zu einer dauerhaften Lösung gehören nicht nur konkrete Massnahmen im Zusammenhang mit der anstehenden Sachfrage. Es müssen zusätzliche Vereinbarungen getroffen werden, wie Spielregeln für den Umgang und die Kommunikation miteinander im betrieblichen Alltag.

Ziele im fünften Schritt

- Von der Emotionalität zur Rationalität
- Akzeptable, faire Lösung

6. Schritt: Umsetzung begleiten

Die Umsetzung der Lösung erfolgt nicht von alleine. Sie muss beobachtet, begleitet und kontrolliert werden. Die offene Aussprache hat zwar zur Entspannung geführt, die neue Zusammenarbeit ist aber noch sehr zerbrechlich. Sie muss gepflegt werden. Kleinste Vorkommnisse lassen alte Konflikte nur allzu gern wieder aufflammen. Trotz guten Willens kommt es dann im Alltag zu Spannungen. Dabei verhindert nur die strikte Einhaltung der Vereinbarungen neue kritische Situationen. Dennoch sind, besonders zu Beginn der Umsetzung Rückschläge möglich. Sie halten sich aber in Grenzen, da mit der begleiteten Umsetzung schnell reagiert werden kann. Mit der Zeit lernen beide Seiten, mit dem Partner umzugehen. Die Beziehungen normalisieren sich.

Ziel im sechsten Schritt

- An der Umsetzung dranbleiben
- Lösung stabilisieren

13.6.4 Erfolgsfaktoren im Konfliktmanagement

Im Folgenden sind die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung aufgezählt (nach Doppler / Lauterburg, 2008):

- **Sorgfältige Diagnose vornehmen:** Machen Sie sich ein genaues Bild von den Hintergründen und Zusammenhängen des Konflikts. Versuchen Sie, die Dynamik des Geschehens zu verstehen.
- **Planmässig vorgehen:** Legen Sie sich einen Plan für Ihr Vorgehen zurecht. Arbeiten Sie nicht ohne Konzept. Eine Fahrt ins Blaue führt nicht zum Ziel.
- **Rollenklarheit sicherstellen:** Machen Sie sich und Ihren Partnern klar, welches Ihre Rolle ist und wie Sie Ihre Aufgabe wahrnehmen möchten. Halten Sie sich konsequent daran.
- **Akzeptanz schaffen:** Nehmen Sie beide Konfliktparteien ernst. Versuchen Sie, sich in ihre jeweilige Lage hineinzuversetzen.
- **Kommunikation fördern:** Halten Sie die Kommunikation mit und zwischen den beiden Konfliktparteien in Gang und fördern Sie die Verständigung.
- **Emotionen zulassen:** Versuchen Sie nicht, das emotionale Geschehen um jeden Preis zu versachlichen. Auch Gefühle sind Realitäten – die wichtigsten sogar!
- **Neutralität bewahren:** Ergreifen Sie unter gar keinen Umständen Partei für eine der beiden Seiten. Lassen Sie sich nicht vereinnahmen. Erhalten Sie sich Ihre Unabhängigkeit und Ihre Unbefangenheit.
- **Offen und ehrlich sein:** Bleiben Sie für beide Partner immer transparent und glaubwürdig. Verhalten Sie sich bei gemeinsamen Treffen in keinem Punkt anders als im bilateralen Gespräch.
- **Geduld haben:** Erwarten Sie keine schnellen Fortschritte oder Resultate. Achten Sie auf die kleinen Schritte in die richtige Richtung.
- **Bescheiden bleiben:** Fühlen Sie sich nicht allein für den Erfolg verantwortlich. Wenn ein oder beide Partner den Konflikt nicht beilegen wollen, bleibt er bestehen. Sie können nicht zaubern.

13.7 Krisen und Widerstand im Projekt

Eine Projektkrise ist eine Phase von höchster Komplexität, die eine einschneidende Entscheidung provoziert. Die Entscheidung markiert dann einen Wendepunkt. Für ein Projekt kann dieser Wendepunkt mit zwei Ausgängen verbunden sein:

- Das Projekt wird gestoppt und nicht weiterverfolgt.
- Das Projekt wird fortgeführt – oft mit einem neuen Schwung, dann zeigt sich die Krise als Chance.

Ein dritter möglicher Ausgang ist, dass das Projekt eine Zeit lang unterbrochen wird. In vielen Fällen folgen dann aber «**Drehtüreffekte**». Drehtüreffekte werden oft in Komödien gezeigt, dann werden Leute von der sich ständig um ihre eigene Achse drehenden Tür immer wieder zum Ausgangspunkt zurückgeworfen und kommen nicht weiter. Drehtüreffekt im übertragenen Sinn meint, dass man ein Problem nur oberflächlich angeht in der Hoffnung, dass sich die Sache schon wieder einrenken wird. Aber zu oft zeigt sich bereits nach kurzer Zeit, dass man sich nicht so leicht entziehen kann, denn die Sache zieht einen immer wieder in Bann und kostet immer mehr Zeit und Energie.

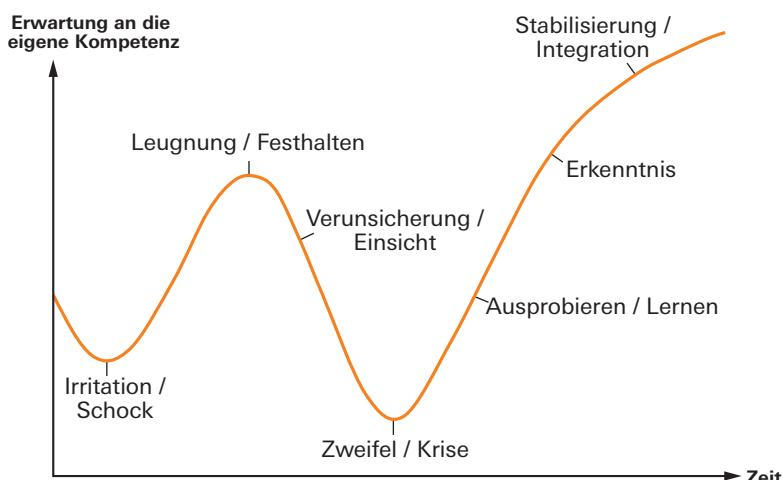
Krisen entstehen v. a. dann, wenn Konflikte nicht bearbeitet werden und / oder wenn mehrere Probleme auftreten und sich wechselseitig verschärfen. Betrachtet man Projekte als einen Prozess, dann kann eine Krise besser eingeschätzt werden.

13.7.1 Das Projekt als sozialer und emotionaler Prozess

Projekte haben selten einen geplanten, ruhigen und gleichmässigen Verlauf. Je mehr auf der Organisationsebene verändert wird, umso mehr muss mit schweren und krisenhaften Phasen gerechnet werden. Tief greifende Veränderungen nehmen einen Verlauf, der mit dem Prozess des Kulturschocks und auch mit dem Trauerprozess verglichen werden kann. Der Prozess des Sterbens bzw. Trauerns wurde von Elisabeth Kübler-Ross umfassend erforscht. Das folgende Schaubild zeigt schematisch den Veränderungsprozess in Anlehnung an den Trauer- bzw. Sterbeprozess.

Abb. [13-6]

Projekt als sozialer und emotionaler Prozess



Im Folgenden werden die Phasen kurz skizziert:

Irritation / Schock

Die Beteiligten und Betroffenen erkennen, dass sich bestimmte Erwartungen nicht mit der Realität decken. Eine deutliche Kluft wird wahrgenommen. Aus Irritation wird Enttäuschung.

Beispiel

- Aufgrund von dynamischen Entwicklungen auf den Märkten bricht der Umsatz alarmierend ein.
 - In einer Besprechung wird den Führungskräften in einem Konzern mitgeteilt, dass sie im Rahmen eines konzernweiten Standardisierungsprojekts an das Controlling der Unternehmenszentrale angeschlossen werden, d. h., Aufgaben werden den dezentralen Organisationseinheiten entzogen.
 - Nach einer Firmenübernahme, die mit vielen Garantien zum Erhalt des Bestehenden verbunden war, werden die Mitarbeitenden in Kenntnis gesetzt, dass ihr Arbeitsplatz in einen anderen Stadtteil verlagert wird.
-

Leugnung und Festhalten

Nachdem eine gewisse Zeit verstrichen ist und keine direkte Massnahme erfolgte, kehrt ein **trägerisches Sicherheitsgefühl** ein, das mit einer überhöhten Selbsteinschätzung verbunden sein kann. Typisch für diese Phase sind Aussagen wie «Das glauben wir nicht», «Das kriegen die nie durch», «Das haben die vor ein paar Jahren schon versucht», «Das geht bei uns nicht», «Wir stehen doch gut da», «Das kann doch nicht sein», «Wir sind zu gross dafür» etc.

Verunsicherung und Einsicht

Zunehmend deuten Informationen und auch Gespräche auf eine Veränderung hin, die nicht abwendbar ist. Auf der Sachebene ist klar, dass es gute Gründe für die Veränderung oder auch Machtrelationen gibt, die nicht zu leugnen sind. Machtrelationen sind bei der Durchführung von Projekten nicht zu unterschätzen. Gemeint sind die relevanten Einflussverhältnisse, d. h., wer entscheidet über Verändern bzw. Bewahren? Der Veränderung ist in vielen Fällen nicht viel entgegenzusetzen.

Beispiel

- Die roten Zahlen liegen auf dem Tisch und für die nächsten Monate wird keine Möglichkeit gesehen, den Umsatz anzukurbeln. Einschneidende Massnahmen müssen ergriffen werden.
 - Den Führungskräften in den Organisationseinheiten wird klar, dass das Zentralisierungsprojekt tatsächlich durchgeführt wird und sie wenige Chancen haben, sich dem zu entziehen.
 - Die Mitarbeitenden merken, dass sie gegen den Umzug nicht viel machen können.
-

Zweifel und Krise

Zweifel machen sich breit, denn die Veränderung bewirkt weit mehr, als man sich und anderen eingestehen wollte. Die Veränderung zeigt sich in ihrer ganzen Komplexität. Realisierung heisst, dass Gewohntes aufgegeben werden muss und auch Beziehungen im Kollegenkreis sowie die erarbeitete Position wanken. Das Neue, dessen Nutzen weder sichtbar noch spürbar ist, wird wieder grundsätzlich infrage gestellt. Alles wird nochmals angeschaut, um Argumente gegen die Veränderung finden zu können bzw. um die Veränderung zu verzögern. Koalitionen gegen die Veränderung werden geschmiedet. Das Veränderungsprojekt stolpert über viele kleine Berge. Mit jeder Verzögerung wird das Projekt teurer und wird schwerer zu managen. Bei den Mitarbeitenden macht sich Demotivation breit. Das Projekt stockt und es kommt zu Krisensitzungen, die Entscheidungen fordern: Projektabbruch oder Weiterarbeit.

Ausprobieren und Lernen

Das Projekt wird neu aufgegleist, die Betroffenen werden nun mehr berücksichtigt unter der Bedingung, dass konkret an der Veränderung mitgearbeitet wird. Die neue Situation wird erprobt und Unterschiede werden wahrgenommen. Misserfolge und auch Erfolge werden verbucht.

Beispiel

- Ein Unternehmen mit einem starken Umsatzeinbruch hat in innovative Produkte investiert und versucht nun, die Innovation auf den Markt zu bringen.
 - Einige Führungskräfte haben das Unternehmen verlassen, andere können erste entlastende Momente in der Veränderung erkennen.
 - Die Mitarbeitenden lernen ihre neue Umgebung kennen und versuchen, optimale Abläufe darin zu gestalten.
-

Erkenntnis

Die Betroffenen erkennen, dass die Veränderung auch viele Möglichkeiten erschlossen hat, und die meisten sind nun froh, dass der Weg eingeschlagen wurde. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wurden neu verteilt. Gelernt wurde viel und viele können rückblickend sagen, dass sie nun ein breiteres Verständnis und eine differenziertere Wahrnehmung haben.

Schulversion

Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> Das Unternehmen mit dem starken Umsatzeinbruch hat nun erste Erfahrungen über Produktinnovation und motivierte und innovative Mitarbeitende. Einige Führungskräfte können von einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit sprechen, da die Standardisierung viel Unsicherheit und auch Abhängigkeit entzogen hat und leichter Jobsharing ermöglicht. Ein Teil der Mitarbeitenden erkennt die Vorzüge des Umzugs und ist froh, dass der Umzug vollzogen wurde.
-----------------	---

Stabilisierung

Die Betroffenen entwickeln Routine im Umgang mit der neuen Situation. Sie sehen bereits Verbesserungsmöglichkeiten und bringen diese ein.

Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> Ein Unternehmen nutzt die ersten Erfahrungen über Produktinnovation und stellt ein Portfolio auf, um den Strategiebezug zu verbessern und um mehr Kontinuität im Bereich Innovation zu halten. Führungskräfte und Mitarbeitende haben die Vor- und Nachteile der Zentralisierung verstanden und wissen, wie man die Vorteile besser nutzt. Die Verlagerung der Arbeitsplätze in einen anderen Stadtteil haben die meisten schon vergessen.
-----------------	--

13.7.2 Widerstand gegen Veränderung

Die Ursachen für Widerstände sind im Wesentlichen **emotional, selten sachlich**. Oft verpacken die Betroffenen jedoch ihren emotionalen Widerstand in sachliche Bedenken.

Am häufigsten kommen die im Folgenden beschriebenen Ursachen vor.

- Informationsmangel:** Widerstände werden durch Informationsmangel hervorgerufen. Mitarbeitende, die nicht oder nur ungenau informiert werden, sind verunsichert, weil sie nur vermuten können, was auf sie zukommen wird. Das ist der Nährboden für Gerüchte. Darauf bauen die Betroffenen ihre eigenen Argumentationsketten auf, die vermeintlich sachlich begründet sind.
- Angst:** Ein weiterer Grund für Widerstände ist Angst bei den Mitarbeitenden. Angst vor der Veränderung als solches und Angst vor den Folgen in Bezug auf die eigene Arbeit, wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit. Vielleicht werden auch höhere Anforderungen gestellt, die nicht erfüllt werden können. Oder Angst vor Verlust von Macht, Einfluss oder Privilegien.
- Gewohnheit und Bequemlichkeit:** Viele Menschen beziehen aus der Gewohnheit Sicherheit und Wohlbefinden. Vertraute Situationen prägen das Verhalten und vermitteln Routine. Veränderungsprozesse stören die Routine. Lieb gewonnene Gewohnheiten müssen aufgegeben werden. Dagegen wehren sich die Mitarbeitenden und bauen Widerstände auf. Änderungen sind oft mit Mehrarbeit und zusätzlichem Aufwand verbunden, also unbequem und anstrengend.
- Die Wahrung der Eigeninteressen:** Es fällt vielen schwer, sich offen zu ihren Wünschen und Interessen zu bekennen. Sie bevorzugen es, den Mitmenschen ihre Vorstellungen gut getarnt zu vermitteln. Es kommt zu verdeckten Handlungen. Das bedeutet nichts anderes, als dass es hinter der Maske sachlicher Diskussionen in Wirklichkeit um die Wahrung der ureigenen Interessen geht. Die Verleugnung von Eigeninteressen hat ihre Gründe sowohl in der Persönlichkeit des Einzelnen als auch in den «heimlichen Spielregeln» des sozialen Systems.
- Nicht gefragt werden:** Wer sich ausgeschlossen fühlt oder ausgeschlossen ist, ist oft schon aus Prinzip dagegen.
- Negative Erfahrungen:** Basierend auf persönlichen Erfahrungen aus früheren negativ verlaufenen Veränderungsvorhaben werden die geplanten Massnahmen für falsch gehalten.

13.7.3 Wie geht man mit Widerstand um?

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinn nicht bzw. noch nicht gegeben sind.

Im Geschäftsleben wird nur **selten offen darüber gesprochen**, warum sich jemand gegen ein Veränderungsvorhaben sträubt. Vor allem dann nicht, wenn es sich um persönliche Dinge wie Ängste handelt. In der Praxis werden **diese Formen von Widerstand geschickt in Sachargumente verpackt**. Besonders Personen aus naturwissenschaftlich-technisch geprägten Bereichen neigen dazu. Sie versuchen oft vergeblich, Widerstände mit vermeintlich sachlich-logischen Argumenten zu entkräften. Endlose Argumentationsschlachten sind die Folge. Dabei wird nicht mehr darauf geachtet, ob es sich um echten Widerstand oder um ein wirklich sachlich begründetes Argument handelt. Doch selbst wenn die Befürworter sich durchsetzen können, weil der anderen Seite die Argumente ausgehen, ändert das wenig an den unausgesprochenen Ängsten oder Interessengegensätzen. Nicht selten kommt das Thema in der folgenden Sitzung anders verpackt wieder auf den Tisch. In solchen Situationen wird der Druck erhöht, der wieder zu verstärktem Gegendruck führt. Der Widerstand nimmt zu und verhärtet sich.

Die Schwierigkeit im **konstruktiven Umgang mit Widerständen** liegt also einerseits in der Unterscheidung von Widerstand und sachlich-logischen Argumenten und andererseits in der Verhärtung des Widerstands bei mangelnder Beachtung. Anstatt Widerstand zu bekämpfen und sich endlose Argumentationsschlachten zu liefern, hilft es, sich mit dem anderen zu verbünden, um die darin gebundene Energie für die Veränderung zu nutzen.

Im Umgang mit Widerständen gelten folgende **Regeln**:

- Denkpause einschalten! – Nochmals über die eigenen Bücher gehen
- Dem Widerstand Raum geben:
 - Bedenken und Befürchtungen ernst nehmen
 - Druck wegnehmen
- Positionen deutlich machen:
 - Den Widerstand konkret ansprechen
 - Bedürfnisse erkennen
- Ursachen für den Widerstand erforschen:
 - In den Dialog eintreten
 - Widerstände verstehen lernen
- Gemeinsame Absprachen treffen:
 - Lösungen erarbeiten
 - Vorgehen neu festlegen

13.7.4 Wie kann Widerstand verringert werden?

Bei jedem Veränderungsvorhaben hofft man auf möglichst geringen Widerstand. Demnach macht es Sinn, Aktivitäten zu planen, bei denen die Veränderung möglichst positiv gestaltet wird und eventuelle negative Konsequenzen mit geringerer Intensität erlebt werden. Widerstand bedeutet auch immer, dass die Mitarbeitenden noch **keinen Zugang zur geplanten Veränderung gefunden haben**. Vor allem frühzeitig eingeleitete Massnahmen erhöhen die Veränderungsbereitschaft.

Durch folgende Massnahmen wird der Widerstand verringert:

Einbeziehen und Handeln, wenn

- die Betroffenen an der Projektentwicklung beteiligt sind.
- die Teilnehmenden im Veränderungsprozess einen persönlichen Nutzen sehen.
- das Programm interessante neue Erfahrungen bringt.
- das Projekt durch eine Teamentscheidung akzeptiert wird.
- die Befürworter auf die Vorbehalte der Gegner eingehen und Massnahmen ergreifen, um ihre Furcht zu beseitigen.

Informieren und Kommunizieren, wenn

- über die wahren Absichten transparent informiert wird.
- die Teilnehmenden in ihren gegenseitigen Ansichten Verständnis, Unterstützung und Vertrauen erfahren.

Unterstützung von oben, wenn

- das Projekt die volle Unterstützung der Führungskräfte der Organisation hat.
- das Projekt mit Werten und Idealen in der Organisation übereinstimmt.
- das Projekt jederzeit für Revisionen und Überprüfungen offen ist und Korrekturen angebracht werden können.

Folgen aufzeigen und Vertrauen bilden, wenn

- deutlich wird, dass der Widerstand keinen Nutzen mehr bringt.
- darüber gesprochen wird und die Folgen dargestellt werden.
- Befürchtungen ernst genommen werden.
- die Teilnehmenden nicht in ihrer Autonomie und Sicherheit bedroht sind.

Zusammenfassung

Der Konflikt ist eine Interaktion zwischen Individuen, Gruppen oder Organisationen, bei der wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten mit dem anderen erlebt. Es gibt **fünf Hauptarten** von Konflikten:

- Persönliche Konflikte
- Zwischenmenschliche Konflikte
- Dreieckskonflikt
- Gruppenkonflikte
- Organisationskonflikte

Bei **heissen Konflikten** streiten die Parteien heftig miteinander. Offene, direkte Auseinandersetzungen erliegen bei **kalten Konflikten**. Konflikte deuten sich mit bestimmten Anzeichen an.

Die individuellen Einstellungen zu Konflikten bestimmen den **Konfliktstil**, d. h. die Art und Weise, wie mit Konflikten umgegangen wird. Es gibt fünf grundlegende **Konfliktverhaltensstile**: Anpassung, Rückzug, Kompromiss, Kooperation und Durchsetzung.

Bei der **Konflikteskalation** können neun Stufen unterschieden werden, die drei Phasen kennzeichnen. Bei der Entwicklung von Lösungsstrategien ist es wichtig zu wissen, auf welcher Stufe sich bzw. in welcher Phase sich der Konflikt befindet. Je weniger ein Konflikt eskaliert ist, umso einfacher gestaltet sich die Lösung.

Die **Methoden der Konfliktregulierung** sind:

- Moderation
- Prozessbegleitung
- Vermittlung
- Schiedsverfahren
- Machteingriff

Ausgehend von den Voraussetzungen vollzieht sich eine **Konfliktbehandlung** in sechs Schritten:

1. Konfliktdiagnose und Gesprächsvorbereitung
2. Gesprächseröffnung
3. Begrenzte Konfrontation
4. Klärung und Auswertung
5. Lösungsmöglichkeiten verhandeln
6. Kontrollierte Umsetzung

Aus unbearbeiteten Konflikten und / oder mehreren auftretenden Problemen kann sich im Projekt eine **Krise** entwickeln. Eine Krise provoziert einschneidende Entscheidungen mit zwei Ausgängen: Das Projekt wird gestoppt oder es wird fortgeführt (Krise als Chance). Betrachtet man ein Projekt als **sozialen und emotionalen Prozess**, dann können Krisen besser prognostiziert werden. Der Erfolg eines Projekts, das mit grossen Veränderungen verbunden ist, hängt vom Umgang mit **Widerstand** ab.

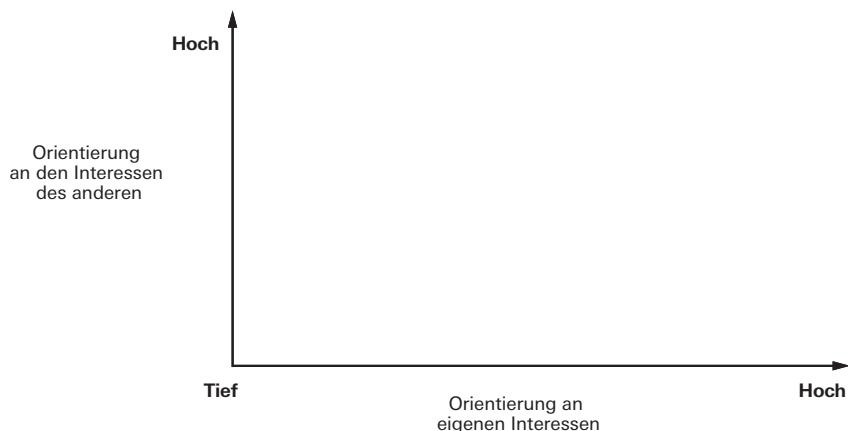
Widerstand kann durch folgende **Vorkehrungen und Massnahmen** verringert werden:

- Proaktive Information
- Betroffene und Interessengruppen beteiligen
- Informieren und Kommunizieren
- Unterstützung durch das Topmanagement
- Folgen aufzeigen und Vertrauen bilden

Repetitionsfragen

36

Fügen Sie in der folgenden Matrix die individuellen Konfliktverhaltensstile (Anpassung, Rückzug, Kooperation, Durchsetzung, Kompromiss) ein.



37

Bis zu welcher Eskalationsstufe ist ein Konflikt durch die Beteiligten noch ohne professionelle Unterstützung von aussen zu lösen?

38

Nennen Sie die zwei Voraussetzungen für eine Konfliktbearbeitung.

39

Im Unternehmen wird ein neues Bonussystem eingeführt. Im Projektteam haben Mitarbeitende aus allen Abteilungen des Unternehmens mitgearbeitet. Zu Beginn der Projektarbeit wurde an einer Kick-off-Veranstaltung über die Ziele, Aufgaben und die Zusammensetzung des Projektteams informiert. Bei der Veranstaltung waren die Führungskräfte des Unternehmens anwesend und äusserten ihre Unterstützung für das Projekt. An wesentlichen Meilensteinen wurden die Mitarbeitenden über den Stand der Arbeit des Teams informiert. Die von der Änderung Betroffenen wurden aufgefordert, sich über die Neuerung zu äussern. Ihre Bedenken und Befürchtungen wurden dokumentiert. Nach deren eingehender Behandlung im Team erhielten die betreffenden Mitarbeitenden Feedback. Man ging auf Kritik ein und nahm sie ernst. Als das Bonussystem schliesslich eingeführt wurde, gab es im Unternehmen praktisch keinen Widerstand dagegen. Geben Sie drei Gründe dafür an, weshalb die Neuerung im Unternehmen widerstandslos aufgenommen wurde.

14 Weitere wichtige Elemente der Verhaltenskompetenz

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- die Begriffe «Ergebnisorientierung» und «Effizienz» erklären.
- den Stellenwert der Verlässlichkeit und des Durchsetzungsvermögens beschreiben.
- die Wirkung von Engagement und Motivation in Projekten darstellen.
- Stress bewältigen.
- Wertschätzung, Offenheit, Kreativität und Ethik in Projekten umsetzen.

Schlüsselbegriffe

Distress, Diversity, Durchsetzungsvermögen, Effizienz, Engagement, Entspannung, Ergebnisorientierung, Ethik, Eustress, extrinsische Motivation, Geringschätzung, intrinsische Motivation, Kreativität, laterales Denken, Motivation, Offenheit, Selbstkontrolle, Selbstmanagement, Stress, Stressbewältigung, Stressmanagement, Stressoren, Verlässlichkeit, Wertschätzung

14.1 Ergebnisorientierung und Effizienz

Projektmanager und Projektmitarbeitende werden nicht für harte Arbeit bezahlt, sondern für vereinbarte Ergebnisse.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Verhaltenskompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ergebnisorientierung					D	C		B	A		
Effizienz					D	C	B	A			

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zum Kompetenzelement Projektmanagementerfolg.

Es geht also beim Managen von Projekten immer wieder um zwei Fragen:

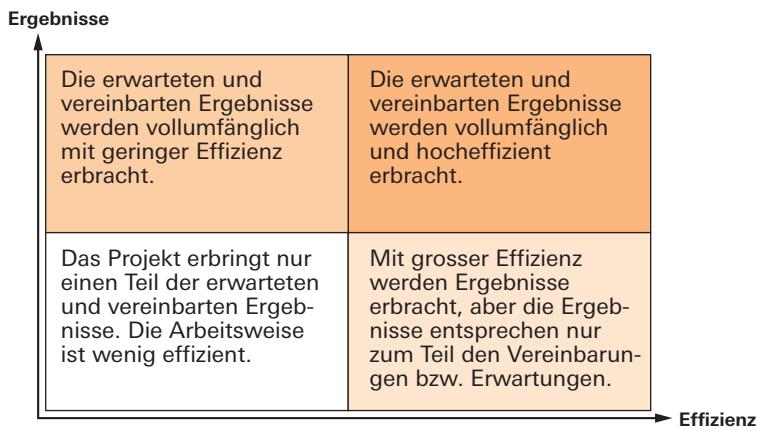
- **Was** genau wird als Ergebnis erwartet und vereinbart?
- **Wie** kann das vereinbarte Ergebnis möglichst schnell und mit wenig Aufwand bereitgestellt werden?

Schlüsselbegriffe dabei sind: Ergebnis und Effizienz. **Ergebnisse** sind die unter Berücksichtigung der Erwartungen der Interessengruppen vereinbarten Resultate, auf deren Realisierung das Projekt ausgerichtet wird. **Effizienz** ist der wirtschaftliche Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel und Personalressourcen.

Die folgende Matrix zeigt vier mögliche Kombinationen aus Ergebnisorientierung und Effizienz.

Abb. [14-1]

Ergebnis-Effizienz-Matrix



Es gibt viele Ursachen für eine Abweichung von den vereinbarten Ergebnissen sowie für eine unzureichende Effizienz im Projekt.

Typische Ursachen für Abweichungen von den erwarteten bzw. den vereinbarten Ergebnissen:

- Die Erwartungen der Interessengruppen wurden bei der Vereinbarung der Ergebnisse nicht ausreichend berücksichtigt.
- Die Erwartungen der Interessengruppen änderten sich während der Projektlaufzeit, die veränderte Erwartungslage wurde aber nicht in einem definierten Änderungsprozess bearbeitet.
- Das Projektteam verfolgt eher die Kannziele, weil diese eine besondere Herausforderung für die Expertise, die Kenntnisse und die Erfahrung der Teammitglieder darstellen. Die Ausrichtung auf die Mussziele geht verloren.
- Die Komplexität des Projekts wird unterschätzt, die Ergebnisorientierung bleibt im Ansatz stecken.

Typische Ursachen für mangelhafte Effizienz im Projekt:

- Der Aufwand für die Arbeitspakete wird nicht angemessen eingeschätzt, es kommt immer wieder zu Verzögerungen und zum unwirtschaftlichen Verbrauch der knappen Ressourcen.
- Sicherung und Kontrolle der Qualität der Ergebnisse erfolgt zu spät, d. h., die Bearbeitung der Mängel ist aufwendig und folgenreich.
- Die Arbeitspakete sind nicht klar abgegrenzt und Schnittstellen sind unzureichend definiert, d. h., Doppelarbeit verzehrt Ressourcen und mangelhafte Schnittstellendefinitionen führen zu unzureichender Konsistenz der Ergebnisse.
- Die Ressourcen werden wegen einer wenig effektiven Detailgenauigkeit verbraucht.
- Wünsche der Interessengruppen werden bearbeitet, ohne einen definierten Änderungsprozess und eine neue Aufwandkalkulation durchzuführen.

Vor diesem Hintergrund hat das Projektmanagement die Aufgabe, das Projekt kontinuierlich auf die erwarteten und vereinbarten Ergebnisse auszurichten und für eine wirtschaftliche Bearbeitung zu sorgen.

14.2 Verlässlichkeit

Verlässlichkeit bedeutet v. a., dass die vereinbarten Ergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt in der vereinbarten Qualität und innerhalb des vereinbarten Budgets erbracht werden.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Verhaltenskompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verlässlichkeit				D		C		AB			

Verlässlichkeit im Projektmanagement darf sich nicht erst zum Projektabschluss zeigen. Verlässlichkeit ist vielmehr eine vertrauensbildende Massnahme, die von Anfang an auch in den Teilergebnissen und in der Kommunikation mit den Stakeholdern erkennbar werden muss.

Sie zeigt sich nicht nur in Erfolgsgeschichten. Sie wird für Interessengruppen in der kontinuierlichen und angemessenen Information und Kommunikation mit dem Auftraggeber und den Interessengruppen deutlich sowie im verantwortungsvollen Umgang mit kritischen Ereignissen oder Problementwicklungen.

Hinweis

Verlässlichkeit zeigt sich beispielsweise in folgenden Details:

- Besprechungsstermine werden frühzeitig angekündigt, pünktlich begonnen und wie angekündigt abgeschlossen.
- Sitzungen werden gut vorbereitet und Teilnehmende erhalten zeitnah ein Protokoll mit wesentlichen Ergebnissen.
- Probleme und sich abzeichnende Risiken werden frühzeitig kommuniziert und es werden konkrete Massnahmen vorgeschlagen.

Zur Verlässlichkeit gehört auch, dass Verbesserungsmöglichkeiten vorgebracht werden und Zustimmung eingeholt wird. Die Offenlegung von Planungsmethoden und -techniken sowie das kontinuierliche Bemühen um Optimierung kann auch als verlässliches Projektmanagement interpretiert werden.

14.3 Durchsetzungsvermögen

Durchsetzungsvermögen ist die Fähigkeit, das Projekt von einem begründeten Standpunkt aus mit Überzeugungskraft beharrlich zu vertreten.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Verhaltenskompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchsetzungsvermögen					D	C	B	A			

Durchsetzungsvermögen heisst nicht, dass die eigenen Interessen «durchgedrückt» werden. Im Projektmanagement wird Durchsetzungsvermögen als Kompetenzelement benötigt, damit projektbezogene Entscheidungen in vollem Bewusstsein der positiven und auch negativen Auswirkungen gefällt werden und immer in Bezug auf die gesetzten Projektziele erfolgen. Es gibt viele Situationen im Projektverlauf, die Durchsetzungsvermögen fordern.

Beispiel

- In einer Organisation werden mehrere Projekte durchgeführt, die Ressourcen für die Projekte werden knapp, d. h., das Projekt ist gefährdet.
- An ein Projekt wird eine Vielzahl an Detailwünschen herangetragen, deren Bearbeitung das Budget und den Zeitrahmen zu sprengen drohen.

Es geht um das Durchsetzen von Projektinteressen mit Blick auf den Projekterfolg und die Interessengruppen. Durchsetzungsvermögen basiert weniger auf Macht, es nutzt vielmehr die Überzeugung. **Überzeugung** bezieht ihre Kraft aus einer situationsgerechten Auswahl von Argumenten und Überlegungen zu den möglichen Gegenargumenten aus Sicht der Interessengruppen.

Überzeugung darf nicht mit Glauben verwechselt werden. Die Argumente müssen eine fundierte und für das Projekt tragfähige Grundlage haben. Das bedeutet, die verschiedenen Inter-

ressengruppen müssen die Argumente nicht nur verstehen können, sie müssen sie nachvollziehen und ihnen auch zustimmen können. Je mehr Interessengruppen mit den Argumenten zu gewinnen sind, umso wahrscheinlicher ist der Projektfortschritt.

Durchsetzungsvermögen in einem Feld mit vielen Interessengruppen ist mit einem diplomatischen Verhalten verbunden. **Diplomatie** heisst, Offenheit für verschiedene Perspektiven, Kompromissbereitschaft und v. a. ein beharrliches Hinwirken auf ein Vorgehen, das für alle Beteiligten einen Nutzen bringt.

14.4 Engagement und Motivation

Engagement und Motivation im Projektteam sind wichtige Erfolgsfaktoren für das Projekt.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhaltenskompetenz										
Engagement und Motivation				D		C		B	A	

14.4.1 Was ist Engagement?

Projekte werden von engagierten Personen getragen und vorangebracht. Engagement in einem Projekt bedeutet einen Einsatz mit einer positiven Selbstverpflichtung und einem gewissen Idealismus.

Warum ist Engagement für ein Projekt wichtig?

- Projekte verlaufen nicht immer in ruhigen Bahnen, es kann Phasen mit hoher Arbeitsintensität geben.
- Der Projekteinsatz kann situativ auch über die «normale» Arbeitszeit in der Linie hinausgehen.
- Projektarbeit heisst Arbeiten für einen Nutzen, der erst nach Projektabschluss sichtbar wird.
- In der Projektarbeit zählt das, was man für das Ganze einbringt, und weniger die hierarchische Position.
- Projektarbeit fordert Flexibilität und ggf. Mobilität. Diese Anforderungen können weit über die Routine hinausgehen.

14.4.2 Was ist Motivation?

Der Begriff «Motivation» bedeutet Bewegung und Antrieb. Hilfreich ist in der Projektarbeit die Unterscheidung zwischen **intrinsischer** und **extrinsischer** Motivation.

Abb. [14-2]

Intrinsisch und extrinsisch motiviertes Verhalten

Intrinsisch motiviertes Verhalten	Extrinsisch motiviertes Verhalten
<p>Bei einem intrinsisch motivierten Verhalten liegen die Beweggründe, etwas zu tun oder zu lassen, in der Person. Das Handeln etwa im Rahmen eines Projekts wird dann v. a. dadurch angeregt, dass die Beteiligten eine innere Überzeugung haben, dass der Einsatz einen Sinn hat. Die Projektziele stehen dann in einem besonderen Einklang mit den eigenen Werten und Interessen oder auch mit der Freude am Neuen.</p> <p>Besonders deutlich ist das intrinsisch motivierte Verhalten in Projektarbeiten im Sozialbereich, die oft auf die tatkräftige Unterstützung von Freiwilligen bauen. Aber auch Projekte im Wirtschaftsbereich sind auf die überzeugte Mitwirkung der Beteiligten angewiesen. Andernfalls kann ein Projekt schnell durch «Dienst nach Vorschrift» gelähmt werden.</p>	<p>Bei einem extrinsisch motivierten Verhalten bieten Anreize aus dem Projektumfeld Anlass, etwas zu tun oder etwas zu lassen.</p> <p>Anreize sind beispielsweise Benchmarks, Ranglisten und Preise (z. B. wenn ein Projekt sich dem Anerkennungsprogramm für Project Excellence stellt). Auf der Personenebene können Anreize in einer in Aussicht gestellten Erhöhung des Salärs oder auch einer höheren Position innerhalb der Projekt- oder Stammorganisation liegen.</p> <p>Extrinsisch motiviertes Verhalten ist auf eine Belohnung oder Anerkennung von aussen gerichtet.</p>

In einem Projekt kann die Ausprägung der Motivation grossen Einfluss auf den Prozess und die Ergebnisse ausüben. Intrinsisch und extrinsisch motiviertes Verhalten können sich gegenseitig ergänzen und stärken. Das bedeutet, dass ein persönliches Engagement für ein Projekt durch Anerkennung von aussen gefördert werden kann. Wer sich nur von äusseren Anreizen motivieren lässt, läuft Gefahr, sich manipulieren zu lassen. Wer sich nur von inneren Interessen leiten lässt, kann grosse Enttäuschungen erleben, da ein Projekt eher den Organisationszielen als Personeninteressen folgt.

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zum Kompetenzelement Interessengruppen.

Für das Projektmanagement lassen sich einige allgemeine **Merkpunkte für den Umgang** mit den verschiedenen Motivationsquellen aufzeigen:

Merkpunkte für das Projektmanagement	
Bei intrinsischer Motivation der Beteiligten	Bei extrinsischer Motivation der Beteiligten
<ul style="list-style-type: none"> Klare und unmissverständliche Aussagen darüber, welchen Interessen von einzelnen Personen oder Gruppen entsprochen wird und welchen nicht – und warum. Kritik am Projekt bzw. Projektmanagement wird als Engagement und Lernchance begrüßt. Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten für Betroffene und Wertschätzung der Beiträge. Regelmässiges Feedback und Abgleich von Interessen und Erwartungen, um bei veränderter Interessenlage einen neuen Sinnbezug, d. h. neue Perspektiven und Entwicklungschancen, aufzeigen zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung von Möglichkeiten, auch kurzfristig einen aus Sicht der Interessengruppen schnell wahrnehmbaren Nutzen («quick win») zu generieren. Unverzügliche Anerkennung, Kommunikation und Dokumentation von grossen und kleinen Erfolgen. Mögliche Entwicklungspfade für die Projektmitarbeiterinnen frühzeitig in Zusammenarbeit mit den Linienvorgesetzten und dem Personalmanagement erschliessen und bei Projektabschluss angemessen unterstützen.

14.5 Entspannung und Stressmanagement

Projektarbeit erfolgt aufgrund der Ergebnisse, die in den meisten Fällen mit knappen Ressourcen und in einem engen Zeitrahmen zu erbringen sind, unter hoher Anspannung. Die Spannung kann bei Auftreten von Problemen oder bei hohen Risiken stark anwachsen.

Eine anhaltende Spannungssituation ohne Ausgleich kann zu Belastungen und Beeinträchtigungen führen, die sich auf das Projekt, aber auch auf das Privatleben der Mitarbeitenden auswirken können. Vor diesem Hintergrund ist in der Projektarbeit für Entspannung und Stressbewältigung zu sorgen.

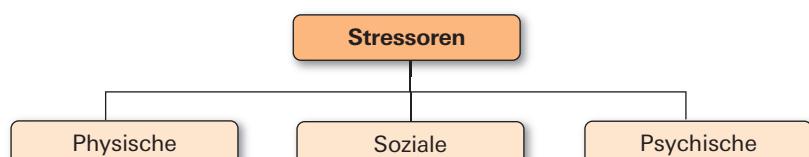
PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verhaltenskompetenz											
Entspannung und Stressmanagement				D	C		B	A			

14.5.1 Was ist Stress?

Stress wird durch Stressoren bewirkt. **Stressoren** sind Entwicklungen und Ereignisse, die sich positiv oder negativ auswirken können. Im Allgemeinen können drei Typen von Stressoren unterschieden werden:

Abb. [14-3]

Stressorentypen



Physische Stressoren sind z. B. Lärm, Hitze, intensives Licht, Luftdruckveränderungen, Schlafentzug usw.

Psychische Stressoren sind z. B. Leistungsdruck, monotone Arbeit, Bedrohungen, Enttäuschungen usw.

Soziale Stressoren sind z. B. Ablehnung durch andere, Streit, ungelöste Konflikte, Konkurrenzdenken usw.

Man unterscheidet zwei Stressarten: negativer Stress oder **Distress** und positiver Stress oder **Eustress**. Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede auf.

Abb. [14-4]

Die zwei Stressarten

Eustress	Distress
<p>Eustress fördert das gesundheitliche Wohlbefinden. Er wird durch Stressoren erzeugt, die positiv erlebt und bewertet werden. Eustress stärkt die Leistungsfähigkeit.</p> <p>Beispiel</p> <p>In einem Projekt wird an einem innovativen Ansatz gearbeitet. Im Team herrscht hohe Aufmerksamkeit und Konzentration. Jeder bringt etwas ein und lernt von den anderen. Engagiert werden Möglichkeiten diskutiert und mit Humor auch wieder verworfen. Das Team schafft es in kurzer Zeit, eine belastbare Lösung zu entwickeln.</p>	<p>Distress kann zu einer gesundheitlichen Belastung führen. Er wird von Stressoren erzeugt, die negativ erlebt und bewertet werden. Das sind v. a. Situationen, in denen die betroffene Person einen sehr eingeschränkten oder keinen Handlungsspielraum sieht.</p> <p>Stressoren sieht man beispielsweise im Konkurrenzverhalten und Egoismus im Projektteam, Zeitdruck und Schlafmangel oder in Perfektionismus mit Null-Fehler-Toleranz.</p> <p>Anhaltender Distress kann zu einer starken Anspannung und Schwächung der Leistungsfähigkeit führen. Auch Burn-out (Ausgebranntsein) wird mit Distress verbunden.</p>

Eustress wirkt sich also förderlich auf das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden aus und anhaltender Distress beeinträchtigt die Gesundheit.

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zu Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz.

14.5.2 Wie wird Stress bewältigt?

Bei der Vorbeugung und bei der Bewältigung von belastenden Stresssituationen wird in den Gesundheitswissenschaften zwischen zwei Ebenen unterschieden: den **Verhältnissen** und dem **Verhalten**. In einem Projekt werden die Verhältnisse durch das Projektsystem und das Projektmanagementsystem gebildet. Verhalten bezieht sich auf das Individuum. Die folgende Übersicht zeigt Beispiele für Stressoren auf der Verhältnis- und der Verhaltensebene.

Abb. [14-5]

Beispiele für Stressoren im Verhalten und in den Verhältnissen

Ebene	Förderliche Faktoren	Belastende Faktoren
Verhältnisse im Projekt	<ul style="list-style-type: none"> Konstruktives Arbeiten im Team. Möglichkeit zum Feedback und Austausch. Die Erwartungen an die beteiligten Mitarbeiter sind herausfordernd, aber nicht überfordernd. Die Arbeitspakete sind innerhalb der vorgesehenen Zeit machbar. Es besteht ein positives Einverständnis mit den Projektzielen. Probleme werden mit Blick auf die Zusammenhänge gelöst. 	<ul style="list-style-type: none"> Ungünstige Dynamik in der Gruppe. Es wird nur informiert, aber nicht kommuniziert. Der enge Zeitrahmen wird auf die Arbeitspakete abgewälzt. Personalknappheit führt zur Überforderung. Die Beteiligten sehen kaum Sinn im Projekt. Probleme werden nicht als Lernchance gesehen, sondern individualisiert (Sündenböcke müssen herhalten).
Verhalten der Personen	<ul style="list-style-type: none"> Projektmitarbeitende sagen frühzeitig, wenn sie ein Probleme sehen. Alle Projektmitarbeitenden sind bereit, von den anderen zu lernen. 	<ul style="list-style-type: none"> Durchhalteparolen dominieren und Entspannung wird einzig auf den privaten Bereich delegiert. Jeder grenzt sich vom anderen ab.

Es sind v. a. die positiv wirkenden Stressoren, die von Anfang an gestärkt werden sollten. Sie schaffen gute Voraussetzungen dafür, dass in sehr arbeitsintensiven Projektphasen Belastungen abgedämpft werden können und sich nicht auswirken. Grundsätzlich gilt, dass Projektmanager für gesundheitsförderliche Verhältnisse im Projekt zuständig sind und jeder einzelne Projektbeteiligte für sein Verhalten einsteht.

14.6 Wertschätzung

Wertschätzendes Verhalten ist ein wichtiges Prinzip des Projektmanagements und sollte von allen Beteiligten der Projektorganisation gepflegt werden.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhaltenskompetenz										
Wertschätzung				D	C	B	A			

Wertschätzung bezieht sich auf die ganze Person. Es handelt sich um eine **respektvolle** Umgangsweise, die von einer **positiven Haltung** Menschen gegenüber getragen wird. Diese wertschätzende Haltung ist unabhängig von den Leistungen der einzelnen Personen. Hinter der Wertschätzung steht ein humanistisch geprägtes Menschenbild.

Das Gegenteil von Wertschätzung ist **Geringschätzung** oder gar Verachtung. Geringschätzung anderer Menschen beruht auf der Annahme, dass andere im Allgemeinen Defizite aufweisen und in allen Punkten unterliegen. Es ist eine arrogante und selbstherrliche Haltung, die Kommunikation verhindert und andere Perspektiven und wechselseitiges Lernen ausschließt. Die folgende Tabelle gibt einen komprimierten Überblick.

Abb. [14-6]

Wertschätzung und Geringschätzung

	Wertschätzung	Geringschätzung
Haltung Menschen gegenüber	Positiv	Negativ
Beziehung , die zum Ausdruck kommt	Gleichheit: «Wir sind alle frei und gleich an Würde.»	Ungleichheit: «Du bist weniger wert als ich.»

Eine wertschätzende Haltung ist der Schlüssel für Kommunikation und Verständigung über tatsächlich erwartbare Ergebnisse in einem Projekt. Das ist in Projekten besonders wichtig, da Projekte ein uneindeutiges Feld mit vielen Ansichten, Interessen und Wertorientierung erzeugen. Ein respektloses Verhalten kann schnell Widerstände mobilisieren, die den Projektfortschritt behindern. Wertschätzung bedeutet auch, dass die eigenen Annahmen und Werte reflektiert und relativiert werden. Besonders fruchtbar ist ein reflektierter Umgang mit der eigenen Wertorientierung beispielsweise in interkulturellen bzw. internationalen Projektbeziehungen. Wertschätzung schafft die Voraussetzung zur Entwicklung einer Vertrauensbasis im Projekt und fördert so den Projekterfolg.

14.7 Offenheit

Das Kompetenzelement Offenheit basiert auf Wertschätzung. Offenheit ist eine achtsame Umgangsweise im Projekt. Achtsamkeit ist eine Voraussetzung dafür, dass relevante Unterschiede wahrgenommen und genutzt werden können.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhaltenskompetenz										
Offenheit				D	C	B	A			

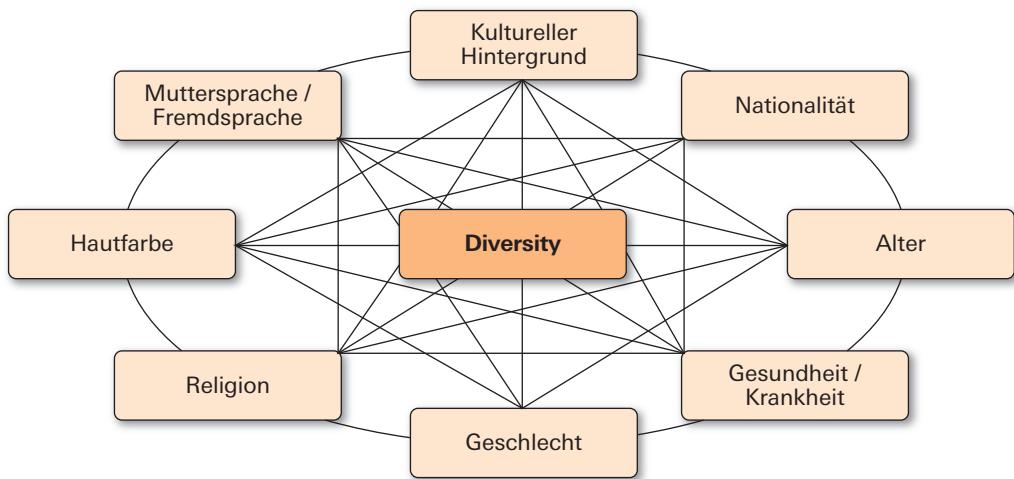
Relevante Unterschiede im Projekt sind beispielsweise spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen von Projektmitarbeitenden, die unabhängig von der hierarchischen Position des Mitarbeitenden einen grossen Nutzen für das Gesamtprojekt erzeugen können.

Darüber hinaus umfasst Offenheit eine Aufmerksamkeit und einen konstruktiven Umgang mit **Verschiedenheit** etwa im Projektteam oder auch zwischen den Interessengruppen hinsichtlich Behinderung, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung sowie Zugehörigkeit zu einer Religion oder kulturellen Hintergrunds, Nationalität und auch Hautfarbe. Offenheit ist auch ein reflektierter Umgang mit möglichen Vorurteilen.

In diesem Zusammenhang wird von «**Diversity**» gesprochen. Diversity ist soziale Vielfalt, die mit der Gefahr der Diskriminierung von Minderheiten verbunden sein kann. Diversity wird mittlerweile von vielen Unternehmen als **Ressource** gesehen und gefördert. Der Fachbegriff dafür ist **Diversity Management**. Vielfalt im Mitarbeiterkreis hat viele Vorteile. Sie kann beispielsweise die Problemlösungsfähigkeit erhöhen und das Innovationspotenzial stärken. Sie ist ein Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit in einer pluralen Gesellschaft.

Abb. [14-7]

Wesentliche Aspekte von Diversity



Auch Projekte können von einem bewussten Umgang mit Diversity profitieren. Ein konstruktiver Umgang mit der Vielfalt im Projekt kann beispielsweise dazu beitragen, dass die vielfältigen Erwartungen der Interessengruppen sowie zukünftiger Kunden oder Nutzergruppen besser berücksichtigt werden können.

Folgende Fragen können einen ersten Zugang zu diesem komplexen Thema schaffen:

- Entspricht die Vielfalt im Projektteam etwa der Vielfalt im Projektkontext?
- Wie wird mit Minderheiten im Projektteam umgegangen? Gibt es eine Tendenz, über Minderheiten abschätzig zu reden und sie als Störung zu sehen, oder wird Vielfalt im Projekt als Ressource begrüßt?
- Was wird getan, um die Ressource Vielfalt zu erhalten und zu fördern? Oder wird eher nach Homogenität gestrebt, d. h., Vielfalt wird reduziert oder gar ausgeschlossen?

Offenheit ist nicht selbstverständlich. Deshalb unterstützen viele Unternehmen die Entwicklung von leistungsfähiger Vielfalt durch spezifische **Massnahmen** wie Mentoring, Coaching oder auch Angebote zur Teamentwicklung.

14.8 Kreativität

Projektarbeit zeichnet sich durch Einmaligkeit der Bedingungen aus. Es sollen nützliche Lösungen für einen bestimmten Zusammenhang geschaffen werden. Diese Lösungen sind nicht als Konfektionsware zu kaufen, sie müssen geschaffen werden und fordern nicht nur fachliches Wissen, sondern vielmehr interdisziplinäres Denken und auch Kreativität.

Kreativität ist die Fähigkeit, schöpferisch zu denken und zu handeln, d. h., neue Ansichten und Ideen zu erschliessen, um ein Problem zu lösen oder etwas Neues hervorzu bringen.

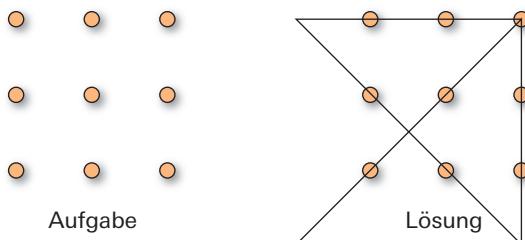
PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhaltenskompetenz										
Kreativität				D		C	B	A		

Kreativität kann nicht erzwungen werden, aber man kann sie fördern. Sie kann durch folgende bekannte Aufgabe anschaulich gemacht werden:

Verbinden Sie die neun Punkte in der folgenden Abbildung mit vier geraden Linien, die Sie mit dem Stift ziehen, ohne die Linienführung zu unterbrechen.

Abb. [14-8]

Neun Punkte



Die meisten Menschen, denen diese Aufgabe zum ersten Mal gestellt wird, haben Mühe, weil sie innerhalb des Bereichs der neun Punkte bleiben. Man muss über den «Rand» hinausdenken, um eine Lösung zu finden. Kreativität braucht also Offenheit und die Bereitschaft zum **«lateralen Denken»**. Der Begriff «laterales Denken» wurde von Edward de Bono geprägt. Beim lateralen Denken geht es darum, Problemlösungen zu finden, die auf der Basis des rein rationalen Denkens nicht möglich wären, da dieses zu stark einengt und die Ideenfindung kanalisiert. Laterales Denken ist Querdenken.

Querdenken wird beispielsweise gefördert durch:

- **Änderung des Standorts** (z. B., um eine «Sache» aus der Vogelperspektive zu betrachten)
- **Einsatz von Analogien und Metaphern** (z. B.: Wenn unsere Organisation ein Schiff, ein Orchester oder ein Tier wäre, wohin würde sie fahren, was würde sie spielen? Etc.)
- **Visualisierung** (z. B. Brainstorming auf Flipchart oder die bildhafte Darstellung von Veränderungsprozessen mit Meilensteinen und Stolpersteinen sowie Wegkreuzungen)
- **Paradoxes Fragen** (z. B.: Was müssen wir tun, damit das Projekt garantiert scheitert?)

Auch die Vernetzung zwischen den Beteiligten stärkt das Querdenken. Kreative Methoden und Techniken können in vielen Arbeitszusammenhängen Anwendung finden. Das gilt für:

- **Einzelpersonen** (z. B. Mindmapping, das Assoziationen fördert und neue Zusammenhänge erschliessen lässt)
- **Projektteams** (z. B. «Sechs Denkhüte», wodurch neue Perspektiven bei der Lösung von Problemen eingeführt werden)
- **Grossgruppen** (z. B. Open-Space-Methode nach Owen Harrison, die die Mitarbeitenden einbezieht und mobilisiert)

Hinweis

In den Ausführungen zum Kompetenzelement Problemlösung finden Sie die «Sechs-Denk Hüte-Methode».

14.9 Ethik

Der Ruf nach mehr Ethik im Management wird immer lauter. Die zahlreichen und auch folgenschweren Skandale in Organisationen bilden dafür den Hintergrund. Das betrifft auch die Projektwirtschaft.

PM-Kompetenzelement	Taxonomie: Wissen										
Verhaltenskompetenz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ethik					D	C	B	A			

Ethik im Allgemeinen befasst sich mit den Annahmen und Kriterien für gutes bzw. schlechtes Verhalten und den zugrunde liegenden Werten und Normen (einschliesslich der Gesetze). In diesem Zusammenhang wird oft die goldene Regel formuliert: «Was du nicht willst, was man dir tut, das füg auch keinem anderen zu!» Leider reicht diese Negativdefinition nicht aus. Ethisches Management ist **normatives** Management. Es geht also um Wertschöpfung auf der Grundlage von gesetzlichen Vorgaben, professions- und branchenbezogenen Kodizes sowie Normen wie beispielsweise Qualitätsstandards, die auch den verantwortungsvollen Umgang mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen betreffen. Damit soll verhindert werden, dass das ökonomische Prinzip zum alleinigen Kriterium wird.

Hinweis

Lesen Sie dazu auch die Ausführungen zu den Kompetenzelementen Ergebnisorientierung und Effizienz und Interessengruppen.

Beispiel**Ethische Fragen**

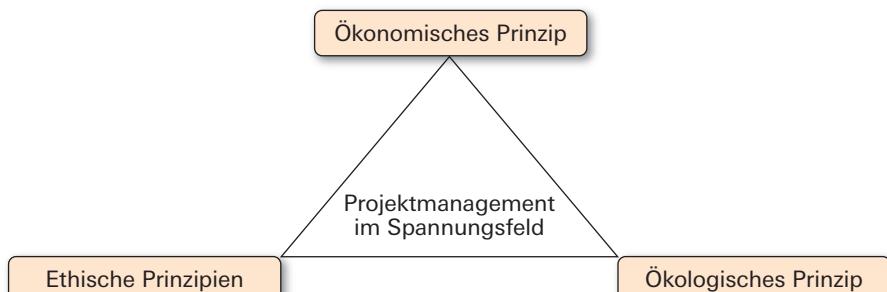
- Darf ein Unternehmen bzw. ein Projektlieferant Bestechungsgelder zahlen, um einen Auftrag zu erhalten?
- Darf ein Unternehmen bzw. ein Projekt im Ausland von billigen Lohnverhältnissen profitieren?
- Darf ein Unternehmen bzw. ein Projekt auf Massnahmen für Umweltschutz verzichten, um wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. das Projektbudget zu schonen?

Viele Beispiele zeigen, dass das rein ökonomische Denken nur auf kurze Sicht Gewinn bzw. Nutzen erhöht.

Ethisches Bewusstsein im Management zielt auf mittel- bis langfristige Synergien aus dem Zusammenspiel zwischen dem ökonomischen Prinzip und ethischen Prinzipien. Das ökonomische Prinzip fokussiert auf **Effizienz** und die ethischen Prinzipien legen den Schwerpunkt auf die **Verantwortung** mit Blick auf das soziale System mit den Stakeholdern. Darüber hinaus sorgt das Prinzip der **Nachhaltigkeit** für eine Betrachtung der ökologischen Zusammenhänge und der langfristig sich selbst verstärkenden Nutzeneffekte.

Abb. [14-9]

Projektmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ethik und Ökologie



Zusammenfassung

Unter **Ergebnisorientierung** und **Effizienz** versteht man die konsequente Ausrichtung des Projekts auf die erwarteten und vereinbarten Ergebnisse und einen wirtschaftlichen Einsatz der Mittel und Personalressourcen im Projektprozess.

Verlässlichkeit bedeutet v. a., dass die vereinbarten Ergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt in der vereinbarten Qualität mit dem vereinbarten Budget erbracht werden.

Durchsetzungsvermögen ist die Fähigkeit, die erforderlich ist, um das Projekt von einem begründeten Standpunkt aus mit Überzeugungskraft vertreten zu können.

Engagement und **Motivation** helfen, das Projekt voranzubringen. Engagement in einem Projekt zeigt sich in einer positiven Selbstverpflichtung und einem gewissen Idealismus. Motivation verweist auf die **inneren** und **äußeren Anreize**, die das Projekt den Mitarbeitenden bietet.

Das Kompetenzelement **Entspannung** und **Stressmanagement** unterstreicht die Notwendigkeit, im Projekt für Ausgleich zu sorgen.

Wertschätzung geht von einer positiven Haltung aus und ist der Schlüssel für Kommunikation und Verständigung im Projekt mit vielen Beteiligten.

Offenheit basiert auf Wertschätzung und bedeutet eine achtsame und vorurteilsfreie Umgangsweise im Projekt. Unter Diversity versteht man die Verschiedenheit hinsichtlich Gesundheit, Alter, Geschlecht, Kultur und Religion sowie Hautfarbe.

Kreativität ist die Fähigkeit, schöpferisch zu denken und zu handeln, um ein Problem zu lösen oder etwas Neues hervorzubringen. Voraussetzung ist «**laterales Denken**», d. h. bewusstes Querdenken.

Ethik befasst sich mit der **Konformität mit geltenden Gesetzen, Normen und Kodizes** unter Berücksichtigung der Stakeholder. Die Erfüllung nicht nur des ökonomischen Prinzips, sondern auch der ethischen Prinzipien kann in einem Projekt Synergien erzeugen, die auch längerfristig den Erfolg sichern.

Repetitionsfragen

40

Es geht beim Managen von Projekten immer wieder um zwei Fragen. Bitte formulieren Sie diese Fragen.

41

Sie haben das Kompetenzelement Verlässlichkeit kennengelernt. Bitte definieren Sie Verlässlichkeit im Projektmanagement.

42

Sie haben intrinsisches und extrinsisches Verhalten kennengelernt. Bitte zeigen Sie die Unterschiede in Stichworten auf.

Motivation	Kurzbeschreibung
Intrinsisch	
Extrinsisch	

43

Angenommen, Sie haben sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motivierte Beteiligte im Projekt. Was müssen Sie tun, um das Engagement für das Projekt aufrechtzuerhalten? Nennen Sie je zwei Möglichkeiten.

Intrinsisch motivierte Beteiligte	Extrinsisch motivierte Beteiligte

44

Welche Ebenen müssen beim Stressmanagement unterschieden werden?

45

Warum ist Wertschätzung ein wichtiges Prinzip im Projekt? Nennen Sie drei Gründe.

46

Was wird unter «Diversity» verstanden?

47

Kreativität ist unter den einmaligen Bedingungen der Projektarbeit ein wichtiges Kompetenz-element. Nennen Sie mindestens zwei Möglichkeiten, die das kreative Denken fördern.

Antworten zu den Repetitionsfragen

1 Seite 23

Vorhaben	Projekt		Begründung
	Ja	Nein	
Verlegung des Tempels von Abu Simbel beim Bau des Assuanstaudamms	<input checked="" type="checkbox"/>		Nahezu alle Projektmerkmale treffen zu, insbesondere: zeitlich begrenzt, einmalig, neuartig, komplex, unterschiedliche Fachleute und Methodenspezialisten arbeiten im Team zusammen.
Aufbau eines neuen Verschlüsselungssystems für Zeichnungen, Teile, Materialien, Stücklisten, Arbeitspläne in einem Maschinenbauunternehmen	<input checked="" type="checkbox"/>		Es wird einmalig Neues geschaffen, das anschliessend in Betrieb genommen wird.
Pflegen von Kundenstammdaten für 50 000 Kunden auf einer vorliegenden Vordrucksammlung		<input checked="" type="checkbox"/>	Wiederkehrende Routinetätigkeit.
Evaluation einer IT-Anlage	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja: Evaluation als Teilaufgabe in einem Projekt. Nein: bei Evaluation im Rahmen einer Ersatzanschaffung oder Unterhaltsarbeiten.
Abwicklung einer Fusion zweier Unternehmen	<input checked="" type="checkbox"/>		Typisches Projekt mit hoher Komplexität.
Erweiterung der Gehaltsabrechnung um eine weitere Statistikauswertung		<input checked="" type="checkbox"/>	Wiederholende Tätigkeit.

2 Seite 24

Merkmal	Tagesgeschäft	Projekt
Dynamisch		<input checked="" type="checkbox"/>
Kalkulierbare Kosten	<input checked="" type="checkbox"/>	
Wenig Hierarchie		<input checked="" type="checkbox"/>
Dauerhaft	<input checked="" type="checkbox"/>	
Schwerfällig	<input checked="" type="checkbox"/>	
Einmalig		<input checked="" type="checkbox"/>
Funktions- oder stellenorientiert	<input checked="" type="checkbox"/>	

3 Seite 24

Elemente des Projektmanagements	Beschreibung
Ziele	Systemziele und Vorgehensziele
Projektorganisation	Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation
Projektlenkung	Planung, Führung, Steuerung und Kontrolle der Projektaktivitäten
Instrumente	Techniken der Systemgestaltung und des Projektmanagements
Mitarbeitende	Die am Projekt Beteiligten
Unternehmenskultur	Gesamtheit der Wertvorstellungen, Leitmotive, Denkhaltungen und Normen in einer Organisation

4 Seite 29

- Ein kompliziertes System ist aus vielen verschiedenen Elementen zusammengesetzt. Die Dynamik zwischen den Elementen ist gering, d. h., das System ändert seine spezifische Eigenschaft nicht. Technische Systeme sind komplizierte Systeme.
- Ein komplexes System besteht aus vielen verschiedenen Elementen, die in Interaktion miteinander stehen. Im Lauf der Zeit kann sich eine Dynamik zwischen den Elementen entwickeln, die kaum berechenbar ist. Ökologische und soziale Systeme sind komplexe Systeme.

5 Seite 29

Grundüberlegung des Systems Engineering?	Ja	Nein	Begründung
Immer zuerst das Detail genau anschauen	<input checked="" type="checkbox"/>		Zuerst das Grobe, dann das Detail, sonst kann es passieren, dass man Teile vernachlässigt.
Ein Modell von der Realität erstellen	<input checked="" type="checkbox"/>		Ein Modell schafft Überblick.
Nur objektive Erkenntnisse zulassen	<input checked="" type="checkbox"/>		Die Erwartungen der Beteiligten und Interessengruppen müssen berücksichtigt werden, diese sind subjektiv geprägt.

6 Seite 38

Aussagen	Richtig	Falsch
Weil viele Projekte scheitern, wird Projektorientierung immer bedeutungsloser.		<input checked="" type="checkbox"/>
Projektorientierung ist eine verstärkte Einstellung der ganzen Organisation auf die kontinuierliche Veränderung.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Projektorientierung bedeutet, dass die Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen eine immer grössere Bedeutung gewinnt.	<input checked="" type="checkbox"/>	

7 Seite 38

Aussagen	Richtig	Falsch
Für den Projektmanager ist die Programmorientierung einer Organisation unwichtig, denn Projekte haben grundsätzlich keinen Bezug zu einem Programm.		<input checked="" type="checkbox"/>
Programmorientierung einer Organisation bezieht sich auf die Planung, Koordination und Durchführung der wiederkehrenden Events einer Organisation (z. B. Bilanzierung, Weihnachtsfeier, Steuerzahlung).		<input checked="" type="checkbox"/>
Programmorientierung einer Organisation fördert die Ausrichtung einer Organisation auf ein anspruchsvolles strategisches Ziel mittels mehrerer Projekte, deren Ergebnisse aufeinander aufbauen bzw. sich synergetisch ergänzen.	<input checked="" type="checkbox"/>	

8 Seite 38

- Strategische
- Operative

9 Seite 38

- Effektivitätsprinzip des Projekt- bzw. Programmmanagements
- Effizienzprinzip der Linienorganisation

10 Seite 46

Nutzen von PPP-Management – Beispiele	
Monetäre Sicht	<ul style="list-style-type: none">• Die Bereitstellung von Arbeitshilfen (z. B. Vorlagen) hilft, Doppelarbeit zu vermeiden, und entlastet von zeitraubenden Routinen.• Bestehende Ressourcen werden besser genutzt. Die zentrale Übersicht und Transparenz ermöglicht es, dass beispielsweise zu wenig ausgelastetes Projektpersonal rasch weiteren Einsatz findet.
Nichtmonetäre Sicht	<ul style="list-style-type: none">• In der Organisation entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis der Projektarbeit. Das hilft, Missverständnisse zu vermeiden, und stärkt den Strategiebezug.• In Bezug auf Kunden ist ein standardisiertes und transparentes Vorgehen von Vorteil. Das stärkt das Vertrauen in die Organisation und fördert das Image.

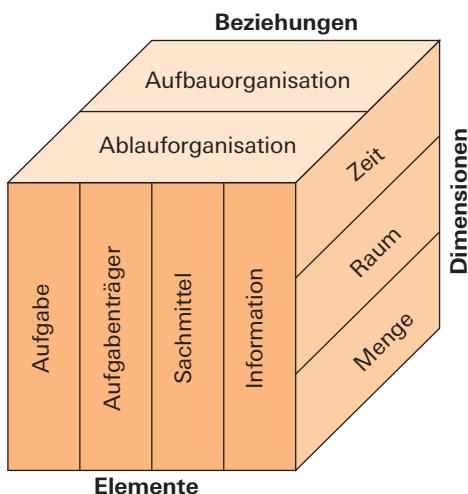
11 Seite 46

- Die Transparenz und die Zentralisierung können Befürchtungen hinsichtlich einer individualisierten Leistungsbewertung auslösen, die die besonderen Projektumstände ausklammert.
- Mit der Einführung des PPP-Managements ist eine verstärkte PPP-Orientierung der ganzen Organisation verbunden. Das kann für die Linienorganisation einen Bedeutungsverlust nach sich ziehen und entsprechend Widerstände hervorrufen.

12 Seite 46

Die Einführung des PPP-Managements ist ein Organisationsprojekt, weil

- organisationsweit eine Standardisierung erfolgt, die mit Veränderungen auf mehreren Ebenen (in den Organisationseinheiten und in der Gesamtorganisation) und auch der Prozesse verbunden ist.
 - bei den Veränderungen mit verschiedenen Sichtweisen zu rechnen ist, die offene und verdeckte Widerstände nach sich ziehen können. Das fordert ein auf die Organisation abgestimmtes Veränderungsmanagement.
-

13 Seite 51

14 Seite 52

Aussagen	Richtig	Falsch
Die Kultur einer Organisation ist für das Projekt unwichtig, da Kultur eine Angelegenheit der Vergangenheit ist.		<input checked="" type="checkbox"/>
Die Kultur einer Stammorganisation ist für das Projekt wichtig, denn das Projekt kann auf einen tief greifenden Wandel der Organisation zielen, der auch an der Kultur einer Organisation arbeitet.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Die Kultur einer Organisation zeigt sich einzig und allein in den Symbolen einer Organisation (z. B. Logo).		<input checked="" type="checkbox"/>
Die Kultur einer Organisation ist zum grössten Teil nicht sichtbar. Sie gibt sich in den Annahmen, Überzeugungen und der Wertorientierung der Organisationsmitglieder zu erkennen.	<input checked="" type="checkbox"/>	

15 Seite 59

Fünf Fragen, die im Business Case beantwortet werden müssen:

- Welchen Beitrag leistet das beschriebene Projekt bzw. Programm zum Geschäftserfolg?
 - Welchen monetären Nutzen verspricht das Projekt bzw. das Programm?
 - Gibt es Alternativen? Worin liegen ihre Vor- und Nachteile im Vergleich zur bevorzugten Projektidee?
 - Welche Ressourcen und wie viel davon benötigt das Projekt?
 - Welche Risiken sind zu bedenken und was wird vorgeschlagen, um Risiken möglichst auszuschliessen?
-

16 Seite 59

- Die Businessanalyse hilft, frühzeitig Umsetzungshürden zu identifizieren und zu bearbeiten. Das beschleunigt die Umsetzung des Projekts bzw. des Programms sowie die Nutzung der entsprechenden Ergebnisse.
 - Da die Businessanalyse zum Teil im Dialog mit dem Fachpersonal erfolgt, fördert sie die Akzeptanz für eine Veränderung.
-

17 Seite 59

Projektmarketing begleitet und fördert jede Projektphase und nicht nur das Ergebnis (Produkt oder Leistung). Projektmarketing ist projektbezogen, klassisches Marketing ist produktbezogen.

18 Seite 59

Aktivitäten	Mögliche Instrumente
Kontinuierliche Aktivitäten	Projektlogo, Projektflyer
Phasenbezogene Aktivitäten	Auftaktveranstaltung, Statusberichte
Situative Aktivitäten	Persönliche Gespräche, Pressekonferenz

19 Seite 59

Es handelt sich nur vordergründig um ein technisches Projekt. Wenn alle Organisationseinheiten betroffen sind, kann eine tief greifende Veränderung mit der Einführung der neuen Software verbunden sein. Eine unternehmensweite Software ist meistens mit zentral vorgegebenen Standardprozessen verknüpft. Das fordert eine Umstellung, die mit Informationsarbeit und auch Schulungen unterstützt werden muss. Darüber hinaus ermöglicht die neue Software eine Transparenz, die oft von den Mitarbeitenden und auch von Führungskräften nicht begrüßt wird. Die Einführung muss deshalb sehr sorgfältig vorbereitet und von Massnahmen des Veränderungsmanagements begleitet werden, um eine maximale Nutzung der Funktionalitäten im vorgegebenen Zeitrahmen zu erreichen.

20 Seite 65

- Projektmanager
- Projektteam
- Projektkunde
- Linienmanagerin

21 Seite 65

Vorteile interner Personalressourcen	Vorteile externer Personalressourcen
<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitarbeitende sind mit der Stammorganisation vertraut. • Projektarbeit als Learning on the Job ist für die Mitarbeitenden und für die Organisation langfristig von Vorteil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Betriebsblindheit bzw. Loyalitätskonflikte bei veränderungsintensiven Projekten. • Bringt Erfahrungen aus verschiedenen Projekten bzw. Organisationen ein, das fördert die Problemlösungsfähigkeit.

22 Seite 69

- Gesundheit ist körperliches Wohlbefinden.
- Gesundheit ist sportlich sein.
- Gesundheit ist Leistungsfähigkeit.
- Gesundheit ist psychisches und soziales Wohlbefinden.

23 Seite 69

- Arbeitsschutz umfasst alle Aktivitäten zum Schutz der Mitarbeitenden.
- Betriebsschutz umfasst alle Aktivitäten zum Schutz der Organisation.

24 Seite 69

- Ökologische Nachhaltigkeit
- Ökonomische Nachhaltigkeit
- Soziale Nachhaltigkeit

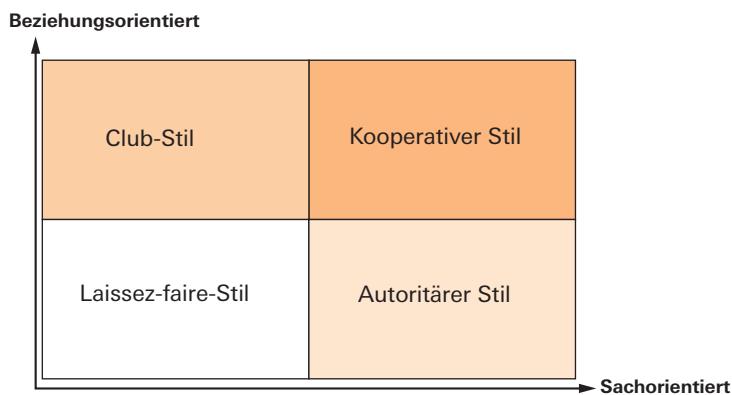
25 Seite 72

- Sich ergänzende Ressourcen (z. B. Fachwissen, Sachmittel) werden zugunsten des Projekts zusammengeführt.
- Die Projektrisiken werden auf die Partner verteilt.

26 Seite 72

	Richtig	Falsch
Compliance	<input checked="" type="checkbox"/>	
Commitment		<input checked="" type="checkbox"/>

27 Seite 82



28 Seite 82

Damit die Projektleiterin ihre Führungsaufgabe optimal erfüllen kann, muss sie über diverse Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Motivationsfähigkeit etc. verfügen. Diese sind für die Führungsaufgabe wichtiger als das Fachwissen. Zudem muss sie eine Methodenspezialistin für Projektmanagement sein. Das gilt besonders für grössere Projekte.

29 Seite 82

- Verfügbare Ressourcen voll ausschöpfen.
- Die fähigsten Mitarbeitenden können für die jeweilige Aufgabe eingesetzt werden.
- Freiraum schaffen für die anderen (wichtigeren) Führungsaufgaben.
- Die Arbeit wird schneller erledigt.
- Wissen wird an Mitarbeitende weitergegeben.
- Mitarbeitende können sich entwickeln.
- Motivation und Leistungsbereitschaft werden gesteigert.

30 Seite 88

Ankereffekt

31 Seite 88

Lösungsmöglichkeit	Entscheidertyp
Ich definiere einen klaren Änderungsprozess mit eindeutigen Kriterien, um die verschiedenen Erwartungen der Interessengruppen besser managen zu können.	Zerrissene
Ich suche mir drei Vertrauenspersonen, die ich vor der nächsten grossen Entscheidung als Bremse nutze.	Schnellentscheidende
Ich mache eine Stakeholderanalyse, damit ich mehr Klarheit über die sozialen, emotionalen und politischen Barrieren gewinne.	Selbstausbeutende

32 Seite 94

Prozessberatung wird auch «Hilfe zur Selbsthilfe» genannt.

33 Seite 94

Beratung als Variante des Führungsstils meint	Richtig
Der Projektmanager weiss alles besser.	<input type="checkbox"/>
Der Projektmanager stellt Fragen.	<input checked="" type="checkbox"/>
Der Projektmanager verhält sich wertschätzend.	<input checked="" type="checkbox"/>

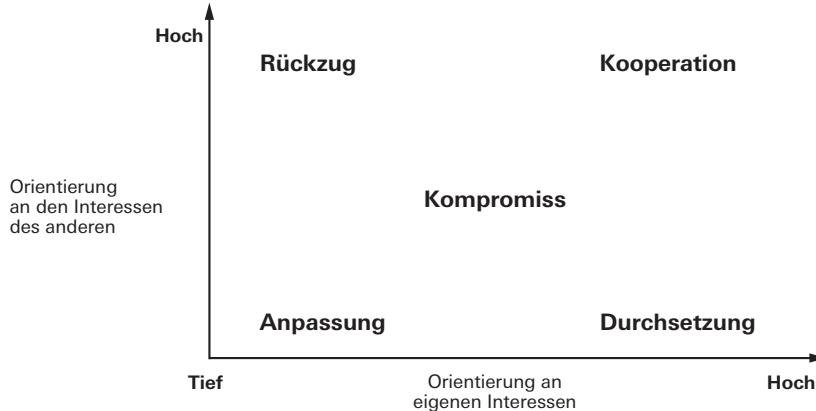
34 Seite 94

- Die Rolle des Ratsuchenden
- Die Rolle des Moderators
- Die Rolle der Beratenden

35 Seite 94

Es geht beim «Einer teilt, einer wählt»-Prinzip um das faire Teilen, wenn zwei Parteien die gleiche Sache (z. B. Projekträume) haben möchten. Um einen «faulen» Kompromiss zu vermeiden, wird in zwei Schritten vorgegangen: In einem ersten Schritt macht die eine Partei einen Vorschlag zur Aufteilung der Sache. In einem zweiten Schritt sagt die andere Partei, welchen Teil sie haben will.

36 Seite 110



37 Seite 110 Maximal bis zur dritten Stufe: Taten statt Worte.

- 38 Seite 110
- Der Wille und die Bereitschaft zur Bearbeitung des Konflikts mindestens einer Konfliktpartei oder einer anderen weisungsberechtigten Instanz
 - Die Akzeptanz einer dritten neutralen Partei

39 Seite 110 Gründe für die widerstandslose Annahme der Neuerung:

- Es wurde transparent über das Vorhaben informiert.
- Die Führungskräfte äusserten ihre Unterstützung an der Projektarbeit.
- Die Meinung der Mitarbeitenden wurde ernst genommen.

- 40 Seite 121
- Was genau wird als Ergebnis erwartet und vereinbart? (Ergebnisorientierung)
 - Wie kann das vereinbarte Ergebnis möglichst schnell und mit wenig Aufwand bereitgestellt werden? (Effizienz)

41 Seite 121 Verlässlichkeit bedeutet, dass die vereinbarten Ergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt in der vereinbarten Qualität und innerhalb des vereinbarten Budgets erbracht werden.

42 Seite 121

Motivation	Kurzbeschreibung
Intrinsisch	Beweggründe liegen in der Person, d. h. in der inneren Überzeugung, in den Werten und Interessen oder auch in der Freude am Neuen.
Extrinsisch	Beweggründe liegen ausserhalb der Person, d. h. im Umfeld. Es sind Anreize, die mit Belohnung und Anerkennung verbunden sind.

43 Seite 122

Intrinsisch motivierte Beteiligte	Extrinsisch motivierte Beteiligte
<ul style="list-style-type: none">Klare Aussagen über die Projektziele und die NichtprojektzieleWertschätzung von Ideen und WünschenBeteiligungsmöglichkeiten schaffenRegelmässiges Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none">Quick WinsUnverzügliche und sichtbare Anerkennung von grossen und kleinen ErfolgenEntwicklungspfade aufzeigen und erschliessen

44 Seite 122

- Verhältnisebene (Kontext)
- Verhaltensebene (individuelle Ebene)

45 Seite 122

- Wertschätzung ist eine positive Haltung und trägt zum Projekterfolg bei.
- Wertschätzung fördert die Kommunikation zwischen den Beteiligten.
- Wertschätzung unterstützt die Verständigung im Projekt.
- Wertschätzung anderen gegenüber hilft, die eigenen Annahmen und Werte zu reflektieren.
- Wertschätzung stärkt die Vertrauensbasis.

46 Seite 122

Unter Diversity versteht man Offenheit gegenüber der Vielfalt auf der sozialen Ebene sowie Aufmerksamkeit hinsichtlich potenzieller Benachteiligung von Minderheiten im Projekt. Zu den Kriterien für Diversity zählen Gesundheit, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung sowie kultureller Hintergrund, Zugehörigkeit zu einer Religion oder Nation und Hautfarbe.

47 Seite 122

- Den Standort ändern und die «Sache» beispielsweise von der Vogelperspektive aus betrachten
- Analogien und Metaphern nutzen
- Visualisierung
- Paradoxes Fragen

Glossar

Numerisch

360-Grad-Feedback Rückmeldung zur Projektarbeit an Projektmitarbeitende aus vier Perspektiven: vom Projektteam, von der Linienmanagerin, vom Projektmanager und von einer Projektkundin.

A

Ablauf	Zeitlich-logische Anordnung der Aktivitäten in einem Projekt. Das Ergebnis der Ablaufplanung ist z. B. ein Netzplan.
Ablaufplanung	Umfasst alle Aktivitäten in einem Projekt, die darauf gerichtet sind, das Projekt nach zeitlich-logischen Kriterien zu organisieren, um eine termingerechte Abwicklung gewährleisten zu können.
Abnahme	Übergabe eines Projektergebnisses an den Kunden, wird in einem Abnahmeprotokoll dokumentiert.
Abschluss	→ Projektabschluss
Ampelprinzip	Einfache Darstellung des Status von Arbeitspaketen und Projekten. Analog zu den Farben der Verkehrsampel werden drei Zustände angezeigt: <ul style="list-style-type: none">• Rot signalisiert ernsthafte Probleme. Es besteht dringender Handlungsbedarf.• Gelb signalisiert Probleme, die den Projektverlauf stören, aber keine Gefährdung für den Projekterfolg darstellen.• Grün signalisiert, dass das Projekt keine nennenswerten Abweichungen von der Planung hat.
Änderungsantrag	(Engl. change request) Angeforderte Änderung im Projekt.
Änderungsgremium	(Engl. change control board) Gremium, das über Änderungen entscheidet, die die definierten Projektziele infrage stellen oder gefährden.
Änderungsmanagement	Befasst sich mit allen Massnahmen, die zur Bewertung, Steuerung und Dokumentation von angeforderten Änderungen erforderlich sind.
Anforderung	Definierte Erwartung an ein Projektergebnis, ein Erfordernis oder Merkmal.
Anforderungskatalog	Enthält alle Anforderungen, die an das Projektergebnis gestellt werden.
Annahme	Hypothesen, die der Planung unterliegen.
Anspruchsgruppe	→ Interessengruppe
Arbeitspaket	Beschreibt eine Aktivität, eine Aufgabe oder einen Vorgang, wird als ein in sich geschlossenes Ergebnis mit klaren Abgrenzungen und Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen formuliert.
Arbeitsschutz	(Engl. safety) Umfasst alle Aktivitäten zum Schutz der Beteiligten in allen Projektphasen vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Gefahren unter Berücksichtigung der geltenden Arbeitsgesetze, Verordnungen und Richtlinien.
Audit	<ol style="list-style-type: none">1. Im Gegensatz zum Review primär die Bewertung von Prozessen und nur sekundär die Bewertung des Produkts bzw. der Dienstleistung.2. Die geplante und systematische Prüfung eines Projekts durch eine unabhängige Instanz auf die Einhaltung vereinbarter Regeln, Standards, Vorgehensweisen und Ziele.

Auftaktveranstaltung	→ Kick-off
Aufwand	Anzahl von Arbeitseinheiten, die notwendig ist, um ein definiertes Arbeitsergebnis zu erbringen.
Aufwandsschätzung	Befasst sich mit der Abschätzung des zum Abarbeiten eines Arbeitspakets erforderlichen Aufwands.

B

Balken-Diagramm	Dient der Visualisierung der Zeitplanung eines Projekts. Die Dauer eines Arbeitspakets wird durch die Länge des Balkens in der Zeitachse symbolisiert.
Begleitgruppe	(Engl. sounding board) Feedbackgeber, d.h., Akzeptanzprobleme und Widerstände gegen das Projekt können früher wahrgenommen werden. Andere Bezeichnung: Resonanzgruppe.
Beschaffung	(Engl. procurement) Befasst sich mit der organisierten und der kostenbewussten Bereitstellung der für das Projekt erforderlichen Materialien und auch Dienstleistungen durch externe Anbieter.
Betriebsschutz	(Engl. security) Alle Aktivitäten zum Schutz der Organisation, ihrer Daten, des geistigen Eigentums, der Produkte, der Infrastruktur und Anlagen.
Blinder Fleck	Das, was Menschen von sich selbst nicht wahrnehmen können oder wollen.
Brainstorming	Kreative Arbeitstechnik.
Budget burned	(Auch: actual cost of work performed) Tatsächlicher Aufwand, die Ist-Kosten in einem Projekt (vgl. Fertigstellungswert).
Business Case	Geschäftsfall. Im Rahmen eines Business Case werden die Ziele eines Projekts, Programms oder Portfolios beschrieben, die damit verbundenen Kosten und der zu erwartende Nutzen untersucht und bewertet.
Businessplan	Geschäftsplan, der sich auf die ganze Organisation bezieht.

C

Change Control Board	→ Änderungsgremium
Change Request	→ Änderungsantrag
Coaching	Professionelle Beratungsleistung, die Führungskräfte oder auch Teams im Umgang mit anspruchsvollen Arbeitssituationen und Veränderungsprojekten unterstützt.
Commitment	Selbstverpflichtung, eine besondere Verpflichtung für ein Anliegen oder Projekt, die Identifizierung damit und die Bereitschaft, sich dafür zu engagieren.
Compliance	Erfüllung aller relevanter Gesetze, Standards und Vorgaben sowohl während des Projektmanagementsprozesses als auch hinsichtlich der Ergebnisse.
Controlling	Befasst sich mit der Auswahl, Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von projektbezogenen Daten.

D

Deeskalation	Stufenweise Verringerung und Abschwächung eines Konflikts.
Dynamik	Unter Dynamik wird eine Wechselwirkung verstanden, die sich im Lauf der Zeit nichtlinear entwickeln kann und deshalb nur schwer berechenbar ist.

E

Earned Value	→ Fertigstellungswert
Effektivität	Es werden die «richtigen Dinge» im Projekt getan, d. h., unter Berücksichtigung der Erwartungen der Interessengruppen werden die vereinbarten Ergebnisse erbracht.
Effizienz	(Engl. efficiency) Der wirtschaftliche Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel und Personalressourcen. Es geht bei der Effizienz darum, dass die «Dinge richtig» gemacht werden.
Element	Einzelner Teil eines Ganzen.
Ergebnisorientierung	(Engl. results orientation) Die konsequente Ausrichtung der Ressourcen in einem Projekt auf die Bereitstellung der vereinbarten Ergebnisse zum vereinbarten Termin.
Ethik	(Engl. ethics) Befasst sich mit den Annahmen und Kriterien für gutes bzw. schlechtes Verhalten und den damit verbundenen Werten und Normen.
Evaluation	Verfahren zur Bewertung der Güte einer Leistung oder Wirkung oder auch eines Prozesses durch systematische Überprüfung von Gütekriterien.
Excellence	(Dt. Exzellenz) Hervorragende Leistung in Prozess und Ergebnis.
Explizit	Ausdrücklich, deutlich, in Worten und Zahlen formuliert.

F

Feedback	→ Rückkopplung
Fertigstellungsgrad	Prozentsatz, zu dem die Arbeiten an einem Arbeitspaket abgeschlossen sind.
Fertigstellungswert	(Engl. earned value) Soll-Kosten einer bereits abgeschlossenen Arbeit.
Fischgrät-Diagramm	→ Ishikawa-Diagramm
Führung	→ Leadership
Führungsstil	Art des Führens.
Funktionen-Diagramm	Übersicht, die Auskunft gibt, welche Aufgaben in einem Projekt von wem erfüllt werden.

G

Geplanter Wert	→ Planned Value
Geschäftsplan	→ Businessplan
Gesundheit	(Engl. health) Körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen.
Gruppendynamik	Prozess, der innerhalb einer Gruppe oder eines Teams abläuft.

H

Hierarchie Strukturen eines Systems, die durch Über- und Unterordnung gekennzeichnet sind.

I

Implizit Etwas wird nicht ausdrücklich formuliert, aber gemeint oder angenommen.

Information Nachricht, Mitteilung (einschliesslich Hinweis oder Gebot und Verbot).

Infrastruktur Teil der Ressourcen eines Projekts, v. a. die Einrichtung, die Ausrüstung und die Informations-technologie, aber auch Wissen und finanzielle Mittel.

Interessengruppen (Engl. interested parties) Personen, Gruppen oder auch Organisationen, die am Projekt beteiligt, am Projektablauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind.

Andere Bezeichnung: interessierte Parteien oder Anspruchsgruppen (engl. stakeholder).

International Project Management Association IPMA Internationale Organisation, die sich mit Projektmanagement befasst und die Kompetenzrichtlinien herausgibt.

Internationale Kompetenzrichtlinie (Engl. international competence baseline ICB) Wird von der International Project Management Association herausgegeben. Vergleiche nationale Kompetenzrichtlinie.

Ishikawa-Diagramm Ursache-Wirkungs-Diagramm, das als Instrument zur Problemdiagnose genutzt wird.
Andere Bezeichnung: Fischgrät-Diagramm.

J

Johari-Fenster Methode des Selbstmanagements, die sich mit Selbst- und Fremdwahrnehmung befasst und den blinden Fleck berücksichtigt, der nur indirekt, also über das Feedback durch andere Menschen, wahrgenommen werden kann.

L

Lastenheft Beschreibt ergebnisorientiert die «Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers» (DIN 69 905).

Laterales Denken «Querdenken», das zu neuen Ansichten und Einsichten verhilft und damit einen Problemlösungsprozess unterstützt.

Leadership Führung, ist nicht deckungsgleich mit Management. Leadership ist mehr beziehungs- und personenorientiert und befasst sich mit der Art und Weise der motivierenden Führung von Menschen im Projekt.

Learning on the Job Lernprozess ist unmittelbar mit der Projektarbeit verbunden.

Lehren aus dem Projekt → Lessons Learned

Leistungsbeschreibung Beinhaltet eine Beschreibung der Dienstleistungen, Produkte oder Ergebnisse, die im Rahmen eines Projekts geliefert werden sollen.

Leistungsumfang Definiert den Leistungsinhalt und seine Grenzen, d. h., was das Projekt nicht leistet.

Lenkungsausschuss Entscheidungsgremium, das für die Steuerung von Projekten zuständig ist.
Andere Bezeichnung: Projektausschuss oder Steuergruppe.

Lernende Organisation Organisationsform, in der Veränderungen als normal akzeptiert werden, die über eine entsprechende Organisationskultur und organisatorische Mechanismen des Lernens verfügt.

Lessons Learned Lehren aus dem Projekt.

Schulversion

Lieferobjekt	Definiertes Ergebnis, das erbracht werden muss, um einen Prozess, eine Phase oder ein Projekt abschliessen zu können.
	Andere Bezeichnung: Liefergegenstand.
Linienorganisation	→ Stammorganisation
M	
Machbarkeitsstudie	Hat die Aufgabe, Risiken zu identifizieren und einzuschätzen und Möglichkeiten für den Umgang mit Risiken zu benennen sowie Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Andere Bezeichnung: Projektstudie.
Management by Objectives	Führungskonzept, in dem die Führung sich weitgehend auf Zielvorgaben und Zielvereinbarungen und deren Überprüfung beschränkt.
Managerial Grid	Matrix, die verschiedene Führungsstile beinhaltet und diese anhand zweier Orientierungen vorstellt (Orientierung an Personen bzw. Beziehungen und Orientierung an Ergebnissen).
Matrix-Projektorganisation	Organisationsform, in der sowohl die Führungskraft der Linie als auch der Projektmanager gemeinsam verantwortlich für die Zuteilung von Arbeitsaufträgen sind.
Mediation	Verfahren zur professionellen Bearbeitung eines Konflikts unter Einbezug einer neutralen Instanz.
Meilenstein	Wichtiger Punkt oder ein wichtiges Ereignis in einem Projekt.
Meilenstein-trendanalyse	Instrument des Termincontrollings in einem Projekt: Zu regelmässigen Berichtszeitpunkten wird die Terminplanung des Projekts durch die Abfrage von Meilensteintermeninen grafisch neu erfasst. Aus dem Kurvenverlauf lässt sich ein Trend hinsichtlich der Termintreue des Projekts ablesen.
Messgrösse	Dient dazu, eine Kenngrösse zu operationalisieren, d. h., messbar zu machen.
Methode	Eine bestimmte Verfahrensweise, die zur Erlangung von Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen dient.
Moderation	Nichtdirektive Leitung eines Gesprächs, einer Arbeitsgruppe oder einer Verhandlung mit dem Ziel, den Meinungs- und Willensbildungsprozess sowie den Lernprozess zu ermöglichen und zu fördern, ohne inhaltlich zu steuern.
Multiprojekt-management	Hat die Aufgabe, mehrere Einzelprojekte zu koordinieren und für effiziente Durchführungsbedingungen zu sorgen.
N	
Nachhaltigkeit	Baut auf drei Säulen auf: umweltschonender Projekt- und ggf. Produktlebenszyklus, ökonomischer Projekterfolg und Berücksichtigung der Interessengruppen (soziale Nachhaltigkeit).
Netzplan	Grafische Darstellung der Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen, also der Vorgehensweise bei der Projektabwicklung.
Netzplantechnik	Analytische Methode zur Ermittlung der frühestens möglichen sowie spätestens notwendigen Anfangs- und Endzeitpunkte der Arbeitspakete.

O

Organigramm	Methode zur grafischen Darstellung, v. a. der hierarchischen Beziehungen zwischen den Einheiten einer Organisation.
Organisation	Personengruppe, die sich zu einem bestimmten Zweck bildet oder gebildet wird.
Organisationseinheit	Element der Aufbauorganisation, das im Organigramm ausgewiesen wird, wie z. B. eine Abteilung.
Organisationsentwicklung	Ansatz zur ganzheitlichen Veränderung einer Organisation bzw. zur Förderung der Selbstentwicklung einer Organisation.

P

Personalmanagement	(Engl. personnel management) Umfasst die Planung, Anwerbung, Verpflichtung, Schulung, Leistungsbewertung und auch die Motivation des Projektpersonals. Dazu gehören auch die Entlastung von Projektaufgaben und der Rolle bei Projektabschluss, die Anerkennung der spezifischen Projekteistung und die Reintegration in der Linie bzw. der Einsatz in einem anderen Projekt.
Pflichtenheft	Enthält nach DIN 69 905 die vom «Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben». Es beschreibt die «Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts».
Phasenmodell	Vereinfachte Beschreibung eines zeitlich-logischen Ablauf eines Projekts, gegliedert in Phasen.
Pilotprojekt	Zeitlich begrenztes Projekt, ein Versuch unter Echtbedingungen zur Validierung von Annahmen und zur Ermittlung von Wirkungen und Risiken in komplexen Zusammenhängen.
Planned Value	Umfasst die bis zu einem bestimmten Stichtag angesetzten Projektergebnisse und den dafür benötigten Aufwand. Er entspricht also keiner buchhalterischen Größe, sondern kann nur aus der Projektplanung ermittelt werden.
	Andere Bezeichnung: Budget Cost of Work Scheduled.
Portfolio	Eine nach bestimmten Kriterien aufgebaute und strukturierte Sammlung (z. B. von Projekten oder Programmen).
Prävention	Vorbeugung, um ein möglicherweise eintretendes, aber unerwünschtes Ereignis oder eine ungewollte Entwicklung (Risiko) zu vermeiden.
Primärorganisation	→ Stammorganisation
Priorisierung	Bildung einer Rangordnung etwa nach Wichtigkeit oder Dringlichkeit.
Problemmanagement	Umfasst alle strukturierten Aktivitäten rund um Erkennen, Bewerten und Lösen von Problemen, einschließlich der Berichterstattung.
Produktlebenszyklus	Umfasst alle Phasen, die ein Produkt durchläuft. Im Allgemeinen sind das: Entwicklung, Einführung, Reife, Sättigung, Verfall und schließlich Entsorgung.
Programm	Gruppe zusammenhängender Projekte, die auf ein übergeordnetes Ziel hinarbeiten.
Programmorientierung	Ausrichtung einer Organisation auf das Management von strategiebezogenen Programmen.
Project Excellence	In Anlehnung an das Business-Excellence-Modell der European Foundation for Quality (EFQM) entwickeltes Modell und Bewertungssystem, das sowohl den Projektmanagementprozess als auch die Projektergebnisse umfasst.

Projekt	Operation mit einem begrenzten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung von definierten Lieferobjekten unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen.
Projektabschluss	Beendigung aller Tätigkeiten, die mit dem Projekt in Zusammenhang stehen.
Projektabschlussbericht	Zusammenfassende, abschliessende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie ggf. von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte.
Projektanforderung	In den Projektanforderungen werden die Projektziele spezifiziert.
Projektantrag	Noch nicht erteilter Projektauftrag. Er enthält alle Informationen, aufgrund deren die Entscheidung gefällt werden kann, ob ein Projekt durchgeführt wird oder nicht.
Projektart	Kategorisierung von Projekten, um leichter Standards (z. B. Standardprojektstruktur) entwickeln oder auch Erfahrungen nutzen zu können.
Projektassistenz	Unterstützt das Projektmanagement.
Projektauftrag	Dokument, das vom Initiator oder Sponsor eines Projekts herausgegeben wird und den Projektmanager zur Durchführung des Projekts berechtigt.
Projektauftraggeber	Person oder eine Gruppe, die die finanziellen Einsatzmittel für das Projekt liefert. Gesamtverantwortlicher für ein Vorhaben oder ein Projekt.
Projektausschuss	→ Lenkungsausschuss.
Projektbericht	An einen bestimmten Empfänger oder Empfängerkreis gerichtete Darstellung über Entwicklung und Stand eines Projekts. Ein Projektbericht enthält mindestens einen technischen und einen wirtschaftlichen Teil, ggf. auch einen organisatorischen.
Projektbüro	Zentrale Dienstleistungsstelle in einem Unternehmen oder grossen Projekt. Es sorgt für die administrative Entlastung und Unterstützung der einzelnen Projekte.
Projektdirektor	Person, die in der Lage ist, bedeutende Portfolios oder Programme mit den entsprechenden Ressourcen, Methoden und Instrumenten zu leiten.
Projektdokumentation	→ Dokumentation
Projekterfolg	Nicht nur die Lieferung vereinbarter Ergebnisse, vielmehr eine positive Bewertung der Projektergebnisse durch die Interessengruppen.
Projektgrenze	Markiert den Projektumfang, sodass Aussagen getroffen werden können, was das Projekt als Ergebnisse erbringen wird und was nicht.
Projekthandbuch	Hat zwei Bedeutungen: <ul style="list-style-type: none"> • Es ist ein Planungsdokument, das für ein konkretes Projekt das Vorgehensmodell zusammen mit verschiedenen projektspezifischen technischen und organisatorischen Festlegungen enthält. • Es ist ein Handbuch, das die Grundlagen, Strukturen, Prozesse und die Planung definiert.
Projektinformationsmanagement	Zusammenstellung ausgewählter, wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projekts.
Projektinformationsystem	Die Gesamtheit der Einrichtungen und Hilfsmittel und deren Zusammenwirken bei der Erfassung, Weiterleitung, Be- und Verarbeitung, Auswertung und Speicherung der Projektinformationen.
Projektkultur	→ Kultur

Projektmanagement	Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.
Projektmanagement-erfolg	Anerkennung der Projektergebnisse durch die massgeblichen Interessengruppen.
Projektmanagement-fachkraft	Person, die fähig ist, Projektmanagementwissen bei der Teilnahme an einem Projekt anzuwenden.
Projektmanagement-software	Hilft der Projektleiterin bei der Anwendung von Planungs- und Controllingmethoden.
Projektmanager	Person, die in der Lage ist, ein begrenzt komplexes Projekt zu leiten. Dies bedeutet, dass sie zusätzlich zur Anwendung von Projektmanagementwissen über einen entsprechenden Erfahrungsstand verfügen muss.
Projektmarketing	Umfasst alle systematisch geplanten, unterstützenden Aktivitäten und Massnahmen, die primär die Akzeptanz und somit die Abwicklung und den Fortschritt eines Projekts positiv beeinflussen.
Projektmitarbeitende	Alle an einem Projekt beteiligten Personen, auch wenn sie nicht zum Projektteam gehören.
Projektnachkalkulation	Nachträgliche finanzielle Bewertung aller Arbeitspakete und des gesamten Projekts nach Abschluss des Projekts.
Projektorganisation	Besteht primär aus dem Auftraggeber, der Projektleiterin und dem Projektteam, kann jedoch den Erfordernissen entsprechend um weitere Kontroll- und Entscheidungsgremien erweitert werden.
Projektorientierung	Ausrichtung einer Organisation auf das Managen von Projekten.
Projektphasen	(Engl. project phases) Zeitlich voneinander abgrenzbare Abschnitte im Projektablauf, z. B. Analyse, Konzept, Entwicklung, Realisierung.
Projektportfolio	→ Portfolio
Projektportfolio-management	Stellt sicher, dass aus Sicht der Unternehmensführung die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld durchgeführt werden.
Projektstatus	Aktueller Stand des Projekts hinsichtlich der Abarbeitung der Arbeitspakete, des Verbrauchs an Einsatzmitteln und Finanzmitteln und der Termintsituation.
Projektstatusbericht	Dokument im Projektcontrolling, in dem der Projektstatus an einem bestimmten Stichtag dokumentiert wird.
Projektsteuerung	Hauptaufgabe des Projektmanagements. Ziel ist es, mögliche Probleme während der Projektabwicklung möglichst frühzeitig zu erkennen und ggf. Massnahmen ergreifen.
Projektstrategie	Sagt aus, wie das Projekt die definierten Ergebnisse erreichen will.
Projektstrukturen	Geben dem Projekt Ordnung und zeigen relevante Beziehungen zwischen den Elementen eines Projekts auf.
Projektstrukturplan	Grafisch aufbereitete Übersicht aller erforderlichen Arbeitspakete und deren wesentlichen Beziehungen untereinander.
Projektstudie	→ Machbarkeitsstudie
Projektumfeld	Umfeld, in dem ein Projekt entsteht und durchgeführt wird, das das Projekt beeinflusst und von dessen Auswirkungen beeinflusst wird.

Projektumfeldanalyse	Methodisch-systematisches Erkennen und Erfassen aller Randbedingungen und Einflussfaktoren für das Projekt, der Interessengruppen und der Art ihrer Interessen.
Projektwirtschaft	Oberbegriff für zeitlich begrenzte Wertschöpfungsprozesse, die in Kooperation erbracht werden.
Projektziel	Gibt Auskunft über die vereinbarten Projektergebnisse, die in dem für das Projekt vorgesehnen Zeitrahmen und Budget und auch in der Qualität zu liefern sind.
Projektzweck	Gibt Auskunft auf die Frage: Wozu dient das Projekt?
Puffer	Zeitliche Reserve, d. h. der Zeitraum, um den ein Arbeitspaket verschoben werden kann, ohne weitere Auswirkungen auf die Planung zu bewirken.

Q

Qualität	Ausmass, in dem die Eigenschaften eines Projekts den Anforderungen entsprechen.
Qualitätsanforderung	Gesamtheit der quantitativen oder qualitativen Einzelanforderungen an die Merkmale einer Einheit, die festgelegt wurden, um diese Einheit erstellen und prüfen zu können.
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Umfasst Aspekt der Gesamtführungsaufgabe, der die Qualitätspolitik festlegt und verwirklicht. • Setzt sich zusammen aus den Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozessen und Mitteln für die Bewertung und Förderung der Qualität.
Qualitätssicherung	Alle Vorgaben und Massnahmen zur Erreichung und zum Nachweis der geforderten Qualität.
Qualitätssicherungsplan	Dokument, das die speziellen Elemente der Qualitätssicherung sowie die Zuständigkeiten, sachlichen Mittel und Tätigkeiten festlegt, die für ein Projekt vorgesehen sind.
Qualitätssystem	Alle Elemente wie Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahren und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements.
Qualitätszirkel	Periodisch oder bei Bedarf tagende Arbeitsgruppe von 5 bis 10 Mitarbeitenden eines oder mehrerer Arbeitsbereiche, die in eigener Verantwortung Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsablaufs oder der Qualität erarbeiten.

R

Release	(Dt. loslassen) Veröffentlichung einer neuen Version einer Ausgabe, z. B. einer Software oder eines Musikalbums, die als Ganzes spezifische Anforderungen erfüllt.
Ressourcen	(Engl. resources) Einsatzmittel des Projekts.
Ressourcenkapazitäts-Diagramm	Grafische Darstellung der Belastung von Mitarbeitenden (oder Organisationseinheiten) durch Arbeitspakete aus ein oder mehreren Projekten.
Ressourcenmanagement	Planung von Ressourcen, verbunden mit der Ermittlung des Ressourcenbedarfs und der Zuweisung von Ressourcen.
Ressourcenplanung	→ Einsatzplanung
Review	Überprüfung von Arbeitsergebnissen hinsichtlich Funktionserfüllung, Vollständigkeit, Einhaltung von Regeln usw. in Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten.

Risiko	Mögliche Ereignisse oder eine nicht auszuschliessende Entwicklung, die den geplanten Projektverlauf beeinträchtigen kann.
Rollende Planung	Vorgehensweise des Planens. Ausgegangen wird von einer Grobplanung, die Detaillierung erfolgt progressiv zum Projektverlauf.
Rückmeldung	→ Feedback
S	
Sechs Denkhüte	(Engl. thinking hats) Kreative Problemlösungsmethode.
Seniorprojektmanager	Person, die fähig ist, ein komplexes Projekt zu managen. Dazu gehören im Normalfall Teilprojekte.
Soft Skills	(Engl. für weiche Fertigkeiten) Synonym für «soziale Kompetenz», umfasst primär Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit und Flexibilität.
Sozioökonomisch	Die Gesellschaft und die Wirtschaft betreffend.
Soziotechnisch	Beinhaltet ein Zusammenspiel aus Menschen (Subjekten) und technischen Faktoren (Objekten).
Stakeholder	→ Interessengruppe
Stakeholderanalyse	Dient der Identifikation von Stakeholdern, ihren Anforderungen und Zielen, um angemessene Massnahmen ergreifen zu können, die die Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Projekt fördern.
Stammorganisation	Ist im Gegensatz zu Projekten und Programmen langfristig angelegt und hierarchisch gegliedert und bildet den Hintergrund für Projekte und Programme mit einer engen Wechselbeziehung. Andere Bezeichnung: Primärorganisation, Linienorganisation oder auch «Normalbetrieb».
Standardarbeitsanweisung	(Engl. standard operating procedure SOP) Hilfsmittel zur Sicherung der Qualität von häufig wiederkehrenden Arbeitsabläufen.
Steuergruppe	→ Lenkungsausschuss
Strategie	Art und Weise, die eine Organisation wählt, um sich ihrer Vision zu nähern.
Struktur	Gesamtheit der für eine gewisse Dauer bestehenden Beziehungen zwischen den Bestandteilen eines Systems.
SWOT-Analyse	Dient dem Management von Chancen und Risiken und betrachtet vier Aspekte, deren Anfangsbuchstaben SWOT bilden: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten), Threats (Bedrohungen).
System	Eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen und die durch diese Beziehungen und die Abgrenzung zur Umwelt als Einheit behandelt werden kann.
Systemdenken	Allgemeiner Ansatz, der sich für einen Umgang mit komplexen Systemen eignet.
Systemischer Ansatz	Ansatz, der vom Systemdenken ausgeht und die möglichen Wechselwirkungen bei Eingriffen betrachtet, um die besten Handlungsmöglichkeiten herausarbeiten zu können.

T

Team	Gruppe, die eigenständig und in Selbstbestimmung zusammenarbeitet und ein für alle verbindliches gemeinsames Ziel verfolgt.
Technische Kompetenz	(Engl. technical competence) Die methodischen und technischen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Projektmanagement.
Terminplan	Benennt die Anfangs- und Endzeitpunkte aller Arbeitspakete eines Projekts.
Total Quality Management (TQM)	Umfassendes Qualitätsmanagement. Eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch das Zufriedenstellen der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft abzielt.

U

Umfeld	Kontext.
---------------	----------

V

Validierung	Bestätigung der Ergebnisse aufgrund einer Untersuchung und durch Bereitstellung eines Nachweises, dass die besonderen Anforderungen für einen speziellen beabsichtigten Gebrauch erfüllt worden sind.
Veränderung	Geht über den Begriff «Änderung» hinaus. Eine Änderung bleibt innerhalb gegebener Strukturen, eine Veränderung kann einen tief greifenden Wandel etwa der Organisationsstruktur und -kultur bedeuten.
Veränderungsbedarf	Ausmass der sachlich notwendigen Veränderungen einer Organisation.
Veränderungsfähigkeit	Fähigkeit, einen Veränderungsprozess erfolgreich zu meistern, und zwar auf der Ebene der Personen, der Organisationseinheit und der Gesamtorganisation.
Veränderungsmanagement	Management eines weitreichenden Wandelprojekts in und zwischen Systemen (z. B. bei einer Unternehmensfusion). Andere Bezeichnungen: Änderungsmanagement, Change Management.
Veränderungsprozess	Umfasst die geplanten und auch ungeplanten Prozesse und Phasen einer Veränderung.
Verbal	Wörtlich, mit Worten, mündlich formuliert.
Verbesserung	Optimierung des Bestehenden unter Berücksichtigung geltender Massstäbe.
Verifikation	Bewertungsmethode, mit der geprüft wird, ob ein bestimmtes Ergebnis die vereinbarten Bedingungen erfüllt.
Vision	Bild von der Zukunft.
Vorgangsknotennetz	Vorgänge werden in den Knoten des Netzplans dargestellt. Der Knoten repräsentiert den Vorgang, die Pfeile zwischen den Knoten repräsentieren die zeitliche Abhängigkeit zweier Vorgänge.
Vorgangspfeilnetz	Variante der Netzplantechnik, die auch CPM (Critical Path Method) genannt wird. Der Pfeil repräsentiert einen Vorgang im Netzplan, dem sich eine bestimmte Zeitdauer zuordnen lässt. Der Knoten repräsentiert ein Ereignis (Anfang oder Ende eines Vorgangs).

W

Walkthrough	Einfaches Verfahren zur Qualitätssicherung in Projekten, das im Wesentlichen aus der Präsentation wichtiger Eckdaten des Projekts vor Auftraggebern oder der Unternehmensführung besteht.
Weiche Faktoren	→ Soft Facts
Werk	Vereinbartes Arbeitsergebnis, das ganz konkrete Anforderungen erfüllt, die in einem Abnahmeprozess geprüft werden können.
Werte	«Unsichtbare Führungskräfte» mit oft stärkerem Einfluss als formale und transparente Anweisungen oder Vorschriften.
Win-win-Situation	Situation, in der alle Beteiligten einen Nutzen ziehen, d. h., keiner verliert.

Stichwortverzeichnis

Numerics

360-Grad-Feedback	64
80/20-Regel	87

A

Ablauforganisation	20
Arbeitsschutz	67
Aufbauorganisation	20

B

Beratung	89
Betriebsschutz	68
Blinder Fleck	84
Business	53
Business Case	53
Businessanalyse	54
Businessplan	53

D

Delegation	80
Distress	116
Diversity	118
Dreieckskonflikte	96
Durchsetzungsvermögen	113

E

Effizienz	78, 111
Einführung des PPP-Managements	39
Elemente des Projektmanagements	20
Engagement	114
Entscheidertypologie	86
Entspannung	115
Entwicklung des Projektmanagements	11
Ergebnisorientierung	111
Ethik	120
Eustress	116
Externe Rekrutierung	62

F

Finanzierung	70
Forschung-und-Entwicklungs-Projekte	17
Fremdbild	85
Führungsstile	78

G

Gesundheit	66
Gruppenkonflikte	96

I

Initialisierung	43
Instrumente	21
Interne Rekrutierung	62
Investitionsprojekte	17

K

Kollegiale Beratung	90
Konflikt	95
Konfliktarten	95
Konfliktbearbeitung	101

Konflikte

– heisse	97
– kalte	97

Konfliktescalation

100

Konfliktverhaltensstile

99

Konzipierung

43

Kreativität

119

Krisen

104

L

Leadership

76

M

Management

76

Mentale Fallen

85

Mitarbeitende und Kultur

21

Mobilisierung

44

Motivation

114

O

Optische Täuschung

84

Organisationskonflikte

97

Organisationskultur

51

Organisationsprojekte

18

P

Perfektionsgrad

87

Personalmanagement

60

Portfolio

16, 34

Portfolioorientierung

34

Prioritäten

87

Produkte

57

Professionelles Coaching

92

Programm

15

Projekt

12

Projektarten

17

Projektführung

75

Projektlenkung

21

Projektmanagement

18

Projektmarketing

55

Projektmerkmale

13

Projektorganisation

20

Projektorientierung

33

Projektpersonal

61

Projektumfeld

22

Projektumfeldanalyse

22

Prozesslandkarte

54

R

Rechtliche Aspekte

71

S

Selbstbild

85

Selbstmanagement

83

Stabilisierung

45

Stammorganisation

47

Strategie einer Organisation

48

Stress

115

Stressorenarten

115

Strukturen einer Organisation	48
Systemdenken	29
Systeme	25, 57
– komplexe	26
– komplizierte	26
Systemeigenschaften	28
Systems Engineering	28

T

Technologie	57
-------------	----

U

Umweltschutz	68
--------------	----

V

Veränderungsbedarf	41
Veränderungsbereitschaft	41
Veränderungsfähigkeit	42
Verhandlungen	92
Verlässlichkeit	112

W

Wahrnehmen	83
Wertschätzung	117
Widerstand	98, 107