Projektmanagement

Schulungsprogramm
”PLANUNG UND ABWICKLUNG VON
EU - PROJEKTEN”

copyright by Wolfgang Egi, MBA

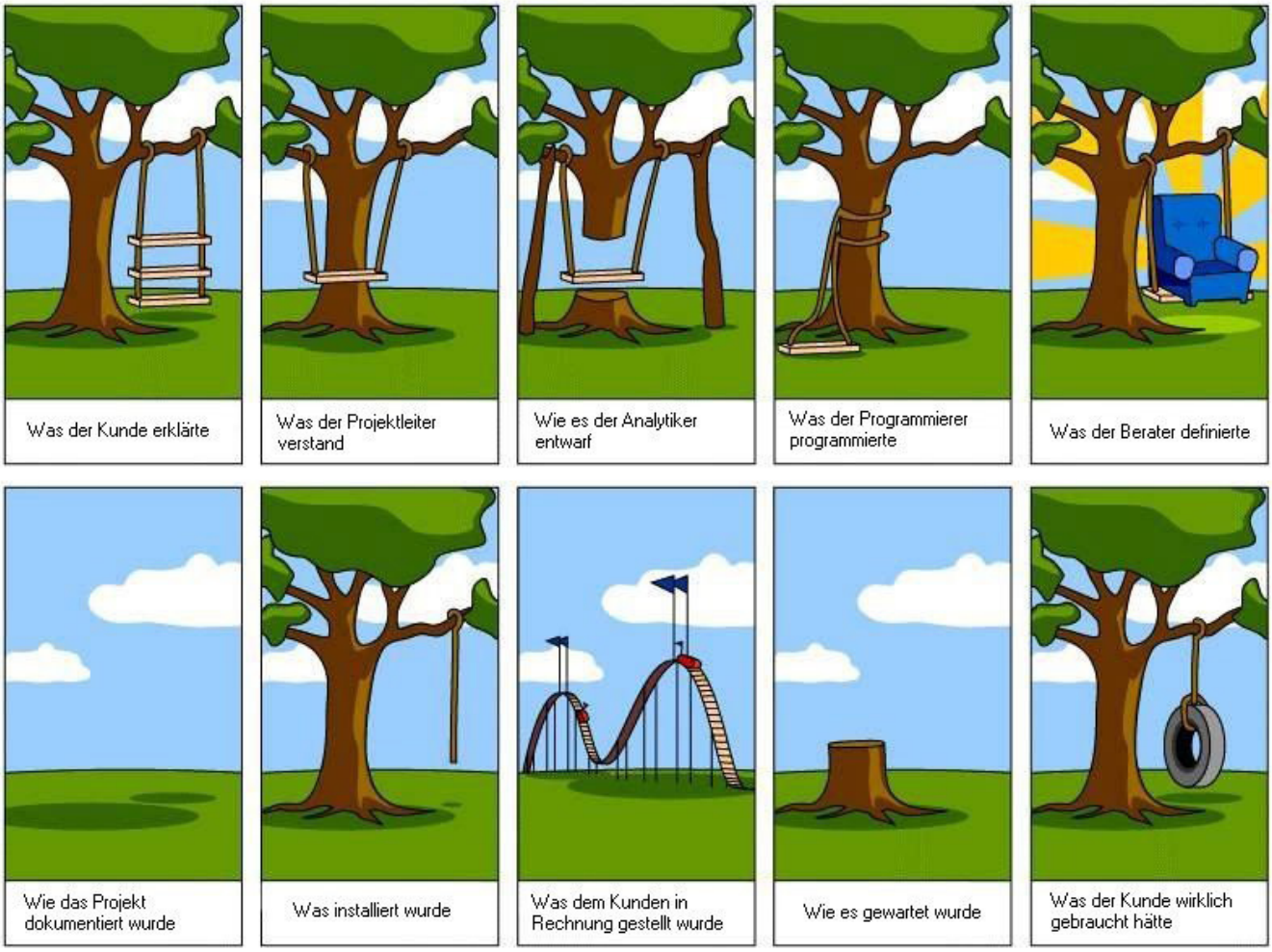
Inhaltsverzeichnis

Grundlagen des Projektmanagements – Dinge, die jeder wissen sollte, wenn er erfolgreich ein Projekt managen möchte, ein Überblick :

Was ist ein Projekt – Merkmale eines Projekts
Leitsätze für projektorientiertes Arbeiten
Projektauftrag – Projektüberwachung
Projektmanagementaufgaben
Projektentwicklungsprozess – Von der Theorie zur Praxis !
Klare Zielsetzung ?!
Projektumfeldanalyse
Strukturplan
Der Projektleiter und die Anforderungen an ihn
Das Projektteam
Die Projektmanagement-Instrumente
Projektmarketing
Risikoanalyse
Steuern und Leiten von Projekten
Projekthandbuch
Von Projekten lernen und den Erfolg kontrollieren !
Reflexion, Beurteilung

Projektmanagement - Literatur

Was zeichnet projektorganisierte Organisation aus?



Leitsätze für unser projektorientiertes Arbeiten

- Projektarbeit ist eine innovative Form neue Ideen umzusetzen;
  Routinearbeiten sind kein Projekt

- Wir bemühen uns, die Projekte möglichst transparent und in einem Klima der Toleranz und gegenseitiger Wertschätzung zu planen und durchzuführen.

- Wir bemühen uns, die Projekte so aufwendig wie nötig und so ressourcenschonend wie möglich zu gestalten.

- Ein Projekt in unserem Verständnis ist zeitlich begrenzt und hat daher einen definierten Anfang und ein definiertes Ende. Der Erfolg eines Projekts ist messbar. Voraussetzung dazu ist ein klar definiertes Ziel, welches von den zuständigen politischen Gremien beschlossen wird.

- Wir bemühen uns darum, dass in der Projektgruppe die zur Themen- oder Aufgabenstellung des Projekts relevante Betroffene, Know-how-TrägerInnen, Zuständige bzw. EntscheidungsträgerInnen und Personen, die das Projekt positiv oder negativ beeinflussen können („KlimaträgerInnen“) repräsentiert sind. Die Einbindung von externen Know-how-TrägerInnen ist daher möglich und erwünscht.

- Die Projekte werden so gestaltet, dass die Zuständigkeiten der beteiligten ProjektmitarbeiterInnen vom Angang bis zum Ende eindeutig definiert sind.

- Als ProjektmitarbeiterInnen bemühen wir uns, die uns übertragenen Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen zu erledigen und vor allem darauf zu achten, dass die vereinbarten terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen eingehalten werden.

- Mit Ausnahme des/der Projektleiters/in sind die Mitglieder des Projektteams gleichrangig.

- Die Projekte werden nach ihrem Abschluss in einer Nachbesprechung offen analysiert und beurteilt, um so für die künftige Projektarbeit zu lernen.

Was ist ein Projekt?

Der Kontext unserer Projektarbeit

Wo immer Aufgaben erledigt werden müssen, die als ein Aufgabenbündel gesehen werden können, bieten sich die in diesem Leitfaden angebotenen Planungsinstrumente als Orientierung und Unterstützung an. Vor allem aber denken wir bei der Anwendung der PM-Instrumente und der entsprechenden Entscheidungsabläufe an Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen und durch einen innovativen Charakter (Aufgabenstellung, AuftraggeberIn, Projektgruppe) gekennzeichnet sind. Die **Einmaligkeit der Bedingungen** ist dann gegeben, wenn

- Die Aufgabenstellung neu ist
- Die Aufgabenstellung Unsicherheiten auslösen kann
- Personen am Projekt beteiligt sind, die diese Projektaufgabe bisher nicht gemeinsam durchgeführt haben.

In der Hierarchie rationaler menschlicher Handlungen unterscheiden wir folgende **Aufgabentypen**:

Routineaufgaben	Häufig wiederholte und zum Teil standardisierte Abläufe von Aktivitäten. Die Ausgangslage und das angestrebte Ergebnis sowie die erforderlichen Maßnahmen sind definiert**.**
Projekte	Parallele und sequentielle Vernetzung von Abläufen und Aktivitäten. Die Ausgangslage ist definiert, die angestrebten Ziele sind spezifiziert, die erforderlichen Maßnahmen sind offen, so dass Unsicherheiten in der Zielerreichung bestehen.
Programme	Parallele und sequentielle Vernetzung von Einzelprojekten. Das angestrebte Ergebnis ist in Form von Zielvorstellungen präzisiert, die erforderlichen Maßnahmen (für die Einzelprojekte) sind aber offen.

Die Merkmale eines Projektes

Projekte zeichnen sich durch mehr oder weniger große Ausprägung folgender Merkmale aus:

Merkmale	Beschreibung
neuartig / risikoreich	Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung verbunden mit Unsicherheit und möglicherweise hohem Risiko
zielorientiert	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert und messbar.
zeitlich begrenzt	Der für das Projekt erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz ist begrenzt (Formalziel), wobei Beginn und Ende klar definiert sind.
komplex, dynamisch	Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt. Es bestehen dadurch viele Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zu den Umfeldern. Inhalte des Projektes und die Abhängigkeiten können sich laufend ändern.
kooperativ	Die Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken vieler Organisationseinheiten möglich.
bedeutend	Das Projekt hat für den/die AuftraggeberIn und/oder für die beteiligten Organisationseinheiten einen hohen Stellenwert hinsichtlich der weiteren Nutzung der Ergebnisse, der Akzeptanz, des politischen Erfolges, der Ressourcenbindung und dgl.

Die Projektarten

In der folgenden Tabelle werden Kriterien angeführt, die verschiedene Projektarten unterscheidbar machen.

Projekttyp	• Studie, Forschung • Gründungsprojekt • Angebotsentwicklung • Organisationsentwicklung • Strategieentwicklungs- und Marketingprojekt • Veranstaltungen • Investitionsprojekte (Bau, Anlagenbau, etc.) • Einführungsprojekte (EDV – Einführung) • Instandhaltungsprojekte, Großreparaturen • u.a.m.
Stellung des Auftraggebers bzw. Kunden	Für jedes Projekt soll ein interner Auftraggeber nominiert werden, der die Verantwortung dafür trägt, dass das Projekt im Unternehmen durchgeführt wird. Hinsichtlich der Stellung des Kunden (Auftraggeber) unterscheiden wir: • interne Projekte Es gibt eine/n internen Kunden/in bzw. AuftraggeberIn und Nutzer des Projektergebnisses • externe Projekte Es gibt eine/n organisationsexternen Kunden/in, AuftraggeberIn und NutzerIn des Projektergebnisses
Grad der Wiederholung	Wir unterscheiden zwischen • Einmaligen Projekten – Pionierprojekte • Erstmaligen Projekten – Modellprojekte • Ähnlich wiederkehrenden Projekten, die zu Standard- und Routineprojekten werden.
Beteiligte Organisationseinheiten	Die Komplexität steigt mit der Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten. • Systeminterne Beteiligung • Systemübergreifende Beteiligung • Systemübergreifende Beteiligung und Beteiligung externer Systeme
Grad des Kommunikationsbedarfs	• Sequentielle (fortlaufende Kommunikationsabläufe, die ohne externen Input initialisiert werden • Sequentielle Kommunikationsabläufe mit vielen unterschiedlichen Systemen

Die PM-Aufgaben

In der folgenden Tabelle sind die PM-Kern- und Teilaufgaben aufgelistet. Es handelt sich um die wichtigsten Aufgaben, für die der/die ProjektleiterIn Verantwortung trägt.

PM-Kernaufgaben	PM-Teilaufgaben
Projektplanung	• Projektdefinition (Ziele, Aufgaben) • Umfeldanalyse und Planung der Umfeldbeziehungen • Aufgabengliederung / Projektstrukturplan • Gestaltung der Arbeitsaufträge • Qualitätskriterien • Terminplanung • Ressourcenplanung • Kostenplanung • Finanzplanung
Projektorganisation	• Aufgaben- und Verantwortungsverteilung • Rollendefinition • Gestaltung der Kommunikation im Projektteam und mit dem Projektumfeld • Schnittstellenmanagement • Gestaltung von Werten, Normen, Regeln (Projektkultur)
Projektteam	• ProjektmitarbeiterInnenauswahl • Förderung der Zielklarheit, und Zielakzeptanz • Teamentwicklung • Mitarbeiterführung • Förderung der Arbeitsbedingungen
Projektcontrolling	• Erfolgskriterien • Verfolgung der Entwicklung kritischer Erfolgsfaktoren • Erfolgspositionen • Überprüfungsprozedur/-methoden für die Erfolgs-positionen • Maßnahmenplanung zur Steuerung von Qualität, Terminen, Ressourcen, Kosten, Finanzmitteln

Bilden von Projektteams und Ressourcensicherung

Das folgende Ablaufdiagramm zeigt den gewünschten Pfad zur Bildung eines Projektteams.

		Beteiligte Personen oder Systeme					
Tätigkeiten							
1.	PL definiert erforderliches Know-how, Ressourcen u. Infrastruktur						
2.	PL handelt die Ressourcen mit AG und Unterstützungseinrich-tung aus.						
3.	PL handelt einen Kontakt mit den PM aus						
4.	Eventuell externe BeraterInnen/ExpertInnen mit einbeziehen						
5.	Bereitstellung der Ressourcen und Infrastruktur						
6.	Schriftliche Information über Projektmitarbeit						

Tätigkeiten

E = Entscheiden
K = Koordinieren
B = Beraten, Empfehlung geben
D = Durchführen
M = Mitarbeiten
A = Abstimmen
I = muss informiert werden
V = Veranlassen
VB = Vorbereitung

Lernen von Projekten

Das folgende Ablaufdiagramm zeigt den gewünschten Pfad des Lernens bzw. der Evaluierung eines Projektes.

		Beteiligte Personen oder Systeme					
Tätigkeiten		**PL**	**PM**	**Intern. DL**	**GF**		
1.	Projekthandbuch laufend aktualisieren(Projektdokumentation)	**D**	**M**				
2.	Technische bzw. elektronische Verbreitung der Dokumentation	**V**		**D**			
3.	Reflexion des Projektes bei den Projektmeilensteinen	**v**			**D**		
4.	Tutorensystem für ähnliche/neue Projekte dieser Art	**V**					
5.	Controlling (als Bestandteil des Lernprozesses)	**D**	**M**				

Personen/Systeme

PL = ProjektleiterIn
PM = ProjektmitarbeiterIn
GF = Geschäftsführer
Intern = Interner Dienstleiter
DL =

Tätigkeiten

E = Entscheiden
K = Koordinieren
B = Beraten, Empfehlung geben
D = Durchführen
M = Mitarbeiten
A = Abstimmen
I = muss informiert werden
V = Veranlassen
VB = Vorbereitung

Inhaltliche Beschreibung des Projektes/der Aktion

Wenn Sie diese Projektdefinition in einer Gruppe vornehmen (Projektgruppe oder Entwicklungsgruppe), dann empfiehlt es sich, ihre Arbeit zu visualisieren. D. h. schreiben Sie die vereinbarten Aussagen auf einem Flipchart mit. Das regt den Geist ständig an und ermöglicht immer wieder leichter den Anschluss an das Thema, wenn die Gruppe einmal abschweifen sollte.

1. Anlass oder Ausgangssituation/Problemstellung für das Projekt

2. Zielgruppen, für die das Projekt / die Aktion durchgeführt werden soll

3. Projektziele / Nutzen

Ziele und Wege

Hier tritt häufig die Gefahr ein, dass Formen oder Wege für die Umsetzung als Ziele genannt werden. Das sollten Sie vermeiden, denn damit wird die Kreativität bei der Erarbeitung der „Wege bzw. Formen“ der Umsetzung eingeengt. Sie sollten zu diesem Zeitpunkt der Projektdefinition noch frei sein für Ihnen jetzt noch unbekannte Wege der Umsetzung. Ansonsten laufen Sie Gefahr, dass Sie das, womit Sie bisher schon schlechte Erfahrungen gemacht haben, nur mit größerer Anstrengung tun. Bewährte Wege können Sie auf alle Fälle weiter unten (Maßnahmen) in Ihren Handlungskatalog aufnehmen.

Ziele wofür?
Bei größeren Projekten, die eine intensive Vorarbeit oder aber auch Konzeptentwicklung brauchen, ist es ratsam, die Ziele zunächst für diese Phase zu definieren, denn vom Ergebnis der Konzeptphase kann es abhängen, welche Ziele für das eigentliche Projekt Sinn machen.
An dieser Stelle muss häufig eine Konzeptentscheidung getroffen werden, dessen Ergebnis in einem Handbuch dokumentiert wird.

4. Nicht-Ziele sind:

5. Woran werden die Ziele gemessen?

Sind die Ziele nur generell formulierbar, sollten Sie spätestens an dieser Stelle überlegen, woran die Ziele gemessen werden können.

6. Woran könnte die Realisierung des Projektes scheitern? (kritische Erfolgsfaktoren)

7. Kurzbeschreibung des Projektes:

Hier sollte die inhaltliche Abgrenzung des Projektes vorgenommen werden und die Vorgehensweise skizziert, sowie die Zwischenergebnisse beschrieben werden.

8. Wer soll / muss zur Realisierung des Projektes miteinbezogen sein?

Wer (Person)	Beitrag/Rolle für das Projekt

9. Welche Art von Studien, ExpertInnenbeiträge sind zur Realisierung des Projektes erforderlich?

Studie / Know how	von wem

10. Voraussichtliche Kosten:

11. Wie soll das Projekt/die Aktion finanziert werden?

Eigenmittel		
Sponsorgelder/Spenden/Subventionen		
Sonstige Beiträge		

12. Zeitplan

Phase	Start	Ende
Ideenphase		
Konzeptentwicklung		
Umsetzung		

13. Der Beitrag des Projektes/der Aktion für

-	
+	
++	
+++	

14. Die Projektreife

Projektreife		
1	Projektträgerschaft gegeben	
2	ProjektleiterIn vorhanden?	
3	Qualifikation der ProjektleiterIn ausreichend?	
4	Sind Zeitressourcen ausreichend vorhanden?	
5	Schlüssiges Projektkonzept erarbeiten?	
6	Realistischer Umsetzungsplan vorhanden?	
7	Vollständiger Finanzierungsplan vorhanden?	

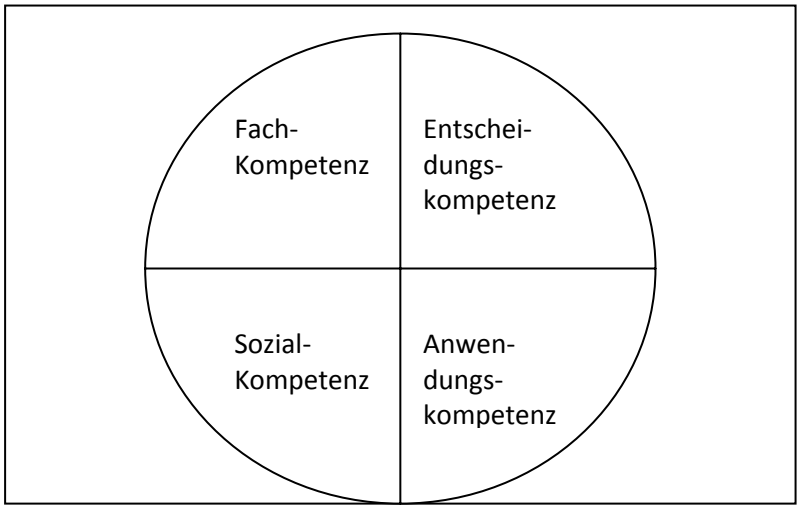
15. Die nächsten Schritte zur Realisierung des Projektes:

Was	Wer	Bis wann

Wer soll in einem Projektteam mitarbeiten?

Bei der Zusammensetzung des Projektteams sollte darauf Rücksicht genommen werden, dass die unten angeführten Funktionen vertreten sind. Es ist durchaus möglich, dass mehr als eine Funktion von einer Person wahrgenommen werden kann.

Funktionen, die bei der Problemlösung (Regelung) und deren Durchsetzung zu berücksichtigen sind:



Die Bedeutung der angeführten Bereiche ist nachfolgend näher erläutert

Fachkompetenz	• Fachliches Know how • Berufserfahrung • ExpertInnen für die spezifisch erforderlichen fachlichen Problemstellungen im Rahmen des Projektes
Sozialkompetenz	• Fähigkeit zum Führen und Folgen • Kenntnisse der Betriebsstruktur • Informelle Macht • Positive Kontakte zu wichtigen Personen im Projekt-zusammenhang • MitarbeiterInnen mit Anerkennung • „Graue Eminenzen“ • Opinion Leader, Meinungsmacher
Entscheidungskompetenz	• Formelle Macht- und Entscheidungsbefugnis • Verfügungsmacht über Zeit, Geld, Infrastruktur • Personen, die gewährleisen, dass Projektergebnisse auch umgesetzt werden • Offizielle Machthaber im jeweiligen sozialen Umsystem
Anwendungskompetenz	• Anwender • Umsetzer • Nutzer • Personen, die vom jeweiligen Projektergebnis betroffen sind; die die Projektergebnisse weiterverwenden werden.

Die Projektumfeldanalyse

Projekte sind in ein Umfeld von Personen und Systemen, die Interessen repräsentieren, eingebettet. Deshalb empfehlen wir, zu jedem Preis die relevanten Umfelder zu ermitteln und deren Erwartungen zum Projekt einzuschätzen. Sind die Informationen über deren Erwartung nicht vorhanden, sollten sie ermittelt werden. Dabei sind alle Personen und Systeme zu berücksichtigen, die einen Einfluss auf das Projekt haben können. Dies sind die sogenannten relevanten Umfelder.

Ziele und Umfeldanalysen

- Ermittlung und Visualisierung der Einflussfaktoren für das Projekt
- Früherkennung von Problemfeldern und möglichen Hindernissen für das Projekt
- Ermittlung und Abhängigkeit des Projektes zu anderen Projekten, Systemen oder Personen
- Überblick über die soziale Einbettung des Projektes für alle Projektbeteiligten und für den/die AuftraggeberIn

Vorgehensweise

- Auflistung der relevanten Projektumfelder für das Projekt.

  Relevant ist ein Umfeld dann, wenn:

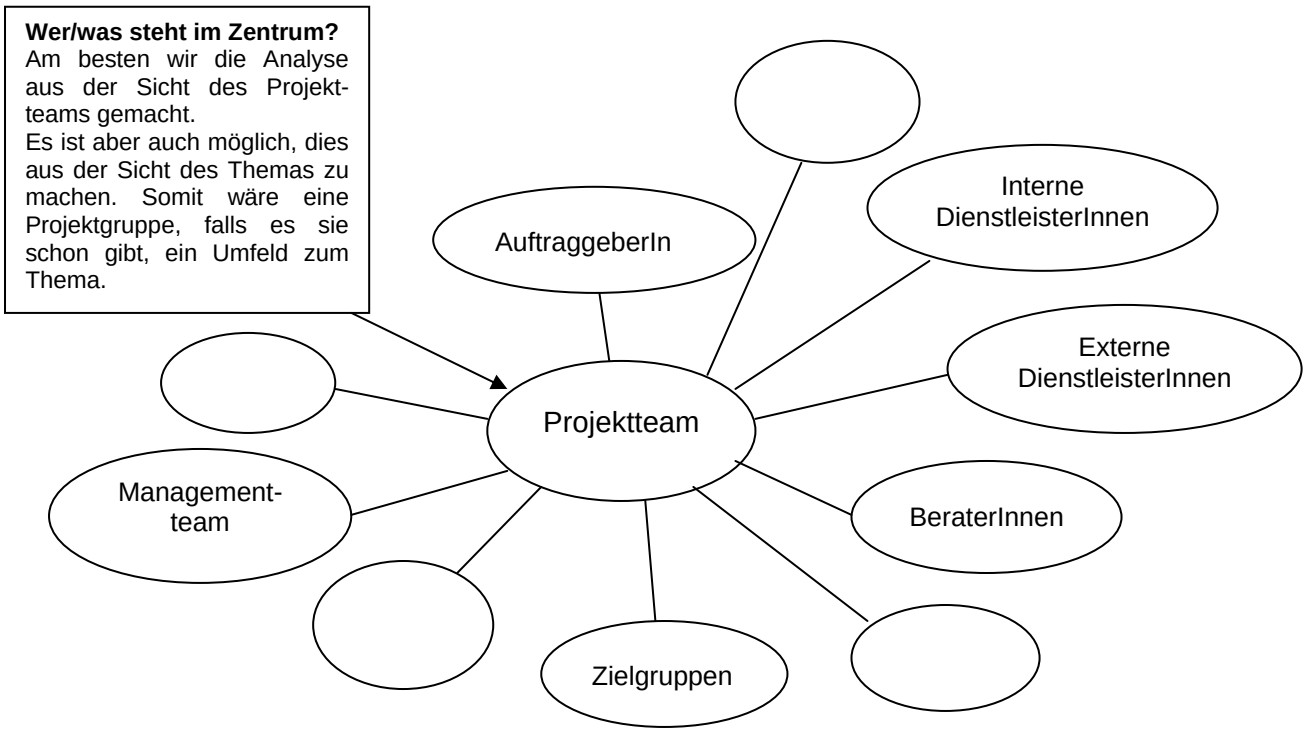
  - es einen finanziellen Beitrag leisten soll
  - es TrägerIn oder MitträgerIn des Projektes sein soll (in der Ideenphase)
  - es AuftraggeberIn ist
  - es Zustimmung zum Projekt geben muss
  - es Stimmung für oder gegen das Projekt machen kann

- Auswahl der wichtigsten Umfelder
- Ermittlung der Erwartungen des Umfeldes für/an das Projekt
- Visualisierung des Umfeldes nach dem unten angedeuteten Beispiel

Variation

Sie listen als Erstes die Einflussfaktoren auf. Da könnte beispielsweise auch das „Wetter“ oder die „Gesetzeslage“ dabei sein. Dabei kommen Faktoren ins Spiel, die von der Projektgruppe nicht beeinflusst werden können.

Für die weitere Analyse müssen Sie nun versuchen, hinter den genannten Einflussfaktoren einen Adressaten zu finden. Für das „Wetter“ ist dies schwierig, für die „Gesetzeslage“ lässt sich schon die Adresse eines Parteiklubs u.a.m. auftreiben. Somit ist das relevante Umfeld ein System oder eine Person, mit der man kommunizieren kann.



Ist die Umfeldanalyse für den internen Gebrauch bestimmt, kann sie ungeschminkt die Beziehungen, vor allem die Qualität der Beziehungen, darstellen. Ist sie für eine/n AuftraggeberIn oder eine Teilöffentlichkeit bestimmt, sollte sie dieser Öffentlichkeit entsprechend behutsam ausfallen.

Einfache Auflistung der Umfeldgruppen und deren Erwartungen:

Personen, Interessensgruppen	**Erwartungen**
AuftraggeberInnen	⇨
Interne DienstleisterInnen	⇨
Zielgruppen	⇨
BeraterInnen	⇨
Managementteam	⇨
Externe DienstleisterInnen	⇨
	⇨
	⇨
	⇨
	⇨
	⇨

Rollenbeschreibung: ProjektleiterIn	
Ziele	• Erreichung aller Projektziele • Sicherstellung, dass Aufträge ordnungsgemäß abgewickelt werden • Führung des Projektteams
Aufgaben	• Projektplanung und –controlling (Leistungen, Termine, Kosten) • Projektorganisation, besonders Aufgabenverteilung • Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben • Führung des Projektteams und Leitung der Projekt-teamsitzungen • Erfüllung interner Erfordernisse (Herbeiführen von Entscheidungen, Projektinformation etc.) • Gestaltung der Beziehung zu den Betroffenen des Projektes • Gestaltung der Beziehung zu wichtigen Umfeldgruppen (Information und Kommunikation) • Projektadministration und Dokumentation
Verhaltens-erwartungen	• Überblick über das gesamte Projekt wahren • Anwenderorientiert, teamorientiert, kooperativ • Abstimmung mit ProjektauftraggeberInnen und „Vorgesetzten“ der ProjektmitarbeiterInnen
Kompetenzen	• Eigenverantwortlich im Rahmen der mit dem/der internen AuftraggeberIn vereinbarten Projektziele • Unterschrift aller Projektdokumente • Beschaffung von Ressourcen in Abstimmung mit dem/der AuftraggeberIn
Organisatorische Einbettung	• Projektorganisation: dem/der internen AuftraggerberIn zugeordnet • Stammorganisation: Landesgeschäftsführung….

Rollenbeschreibung: ProjektmitarbeiterIn	
Ziele	• Erreichung aller Projektziele, für die der/die MitarbeiterIn Verantwortung trägt • Ordnungsgemäße Abwicklung der überantworteten Teilaufgaben
Aufgaben	• Selbstständige Erfüllung der Teilaufgaben • Teilnahme an den Projektteamsitzungen • Gestaltung der Beziehung zu anderen Projektteammit-gliederInnen und zur Projektleitung (Information und Kommunikation) • Projektdokumentation für überantwortete Teilaufgaben
Verhaltens-erwartungen	• Überblick über die überantworteten Teilaufgaben des Projektes wahren • Anwenderorientiert, teamorientiert, kooperativ • Abstimmung mit der Projektleitung und den Verantwortlichen von tangierenden Aufgabenbereichen
Kompetenzen	• Eigenverantwortlich im Rahmen der mit der Projektleitung vereinbarten Projektziele bzw. Projektteilziele • Beschaffung von Ressourcen in Abstimmung mit der Projektleitung
Organisatorische Einbettung	• Projektorganisation: Der Projektleitung zugeordnet

Der Projektstrukturplan

Für die Entwicklung des Projektstrukturplans (PSP) empfiehlt es sich, die folgenden Hinweise zu beachten.

Hinweise zur Projektstrukturierung

- Die Gliederung des Projekts sollte nur so detailliert vorgenommen werden, bis sich plan- und kontrollierbare Arbeitspakete ergeben.
- Die Arbeitspakete sollen hinsichtlich der Termine und der Ressourcen/Kosten verplanbar und ihr Leistungsfortschritt sowie Kostenanfall verfolgbar sein.
- Eine weitergehende Detaillierung im PSP verringert die Übersichtlichkeit und verschlechtert das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Projektplanung.
- Die Arbeitspakete werden meist im Zuge der Ablauf- und Terminplanung weiter in Vorgänge bzw. Aktivitäten untergliedert.
- Die einzelnen Äste im PSP werden je nach Bedarf unterschiedlich weit zu untergliedern sein.
- Steht der Terminplan, d.h. die Einhaltung von Terminen, im Vordergrund, ist eher phasenorientiert zu gliedern; hat dagegen das Projektbudget, d.h. die Einhaltung der Kosten, Priorität, ist eher objektorientiert zu gliedern.
- Das Ergebnis der Aufgabengliederung muss mit der Projektdefinition verglichen und quergeprüft werden.
- Bei der Aufgabengliederung denkt man immer in Aufgaben, die am besten mit einem Zeitwort beschreiben werden, um ein besseres Projektverständnis zu erlangen und nicht in Objektteilen, wenngleich der Objektstrukturplan als Informationsbasis Verwendung findet
- Arbeitspakete komplexer Natur sollten in einer eigenen Arbeitspaketbeschreibung spezifiziert werden.

Entwicklung eines Projektstrukturplans (PSP)

Die Funktion des PSP ist es, die umfassenden Aufgabenstellungen eines Projektes in handliche Arbeitspakete zu zerlegen, um Orientierung in der Planung zu erhalten. Der Zweck der Strukturierung des Projektes ist folgender:

- Übersicht über das Projekt schaffen
- Teilprojekte bilden, welche dafür verantwortlichen Stellen der Personen zur Detailplanung und Realisierung übertragen werden können.
- Zusammenhänge aufdecken und Nahtstellen definieren.
- Darüber hinaus dient der PSP als Grundlage für Kalkulationen und Kostenermittlung

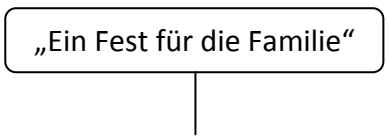
Ein PSP wird schrittweise durch eine horizontale und vertikale Gliederung erstellt.
Dabei kann er grundsätzlich nach folgenden Kriterien strukturiert werden:

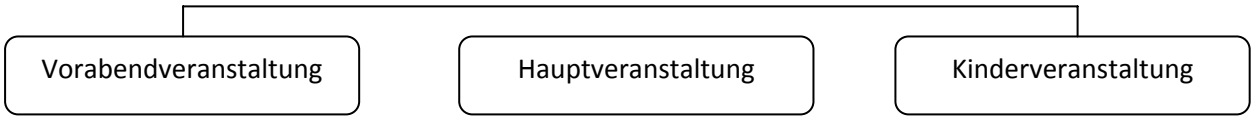
- nach Tätigkeiten
- nach Objekten
- nach zeitlichen Phasen
- nach einer Kombination der ersten drei Kriterien

Bei den häufigsten Projekten, mit denen wir zu tun haben, ist die Gliederung nach Tätigkeiten am besten geeignet, weil sie plausiblere Schlüsse über die Art der Projektorganisation zulässt.
Auf den folgenden Bildern von PSPs sind der Unterschied eines PSP nach Tätigkeiten und eines PSP nach Objekten dargestellt.

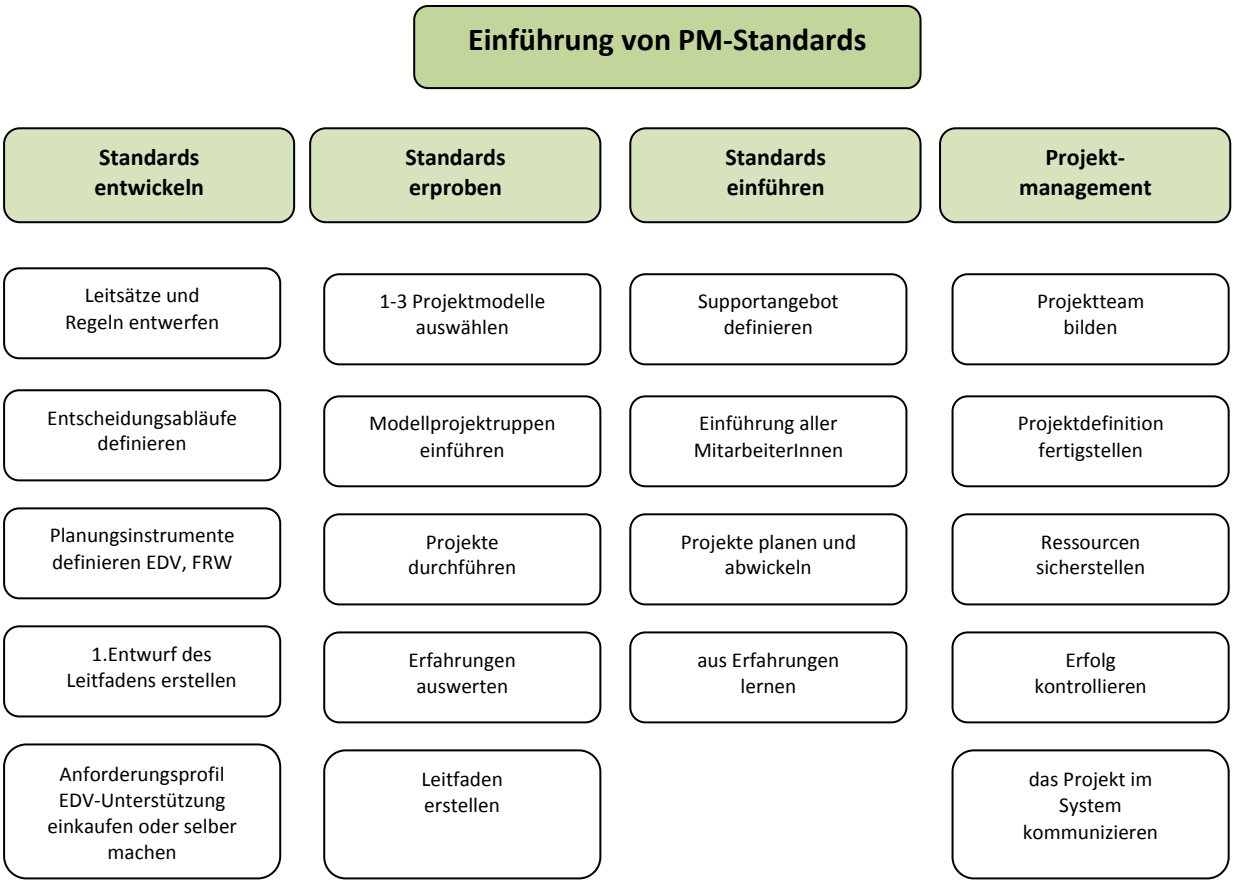
Projektstrukturplan nach Tätigkeiten

Projektstrukturplan nach Objekten




Vorabendveranstaltung
Hauptveranstaltung
Kinderveranstaltung

Hier ist ein Beispiel der PSP für die Einführung der PM-Standards dargestellt



Die Projektkosten

Arbeitspaket		Kosten aus **Kostenarten** • Personal • Material • Fremdleistung • Infrastruktur			Kosten
PSP Nr.	**Tätigkeit**	**Kostenart**	**Kosten/ Einheit**	**Menge**	
Summe					

Der Terminplan

Entsprechend dem PSP werden im Terminplan die Arbeitspakete aufgelistet und die Durchlaufzeit, die für dessen Erledigung erforderlich ist, graphisch mittels eines Balkens dargestellt. Als Beispiel wird ein Teil der Terminplans des Projektes der Einführung von PM-Standards dargestellt:

Immer dann, wenn vom/von der AuftraggeberIn eine Entscheidung getroffen werden muss, wird ein **Meilenstein** gesetzt. Zu dieser Aufgabe muss mit dem/der AuftraggeberIn über das Ergebnis gesprochen/verhandelt werden

Das Modell:

	Monate/Quartale											
Arbeitspakete	**2009**						**2010**				**2011**	
❍ = Meilenstein	6	7	9	10	11	12	I	II	III	IV	I	II
Standards entwickeln												
Leitsätze und Regeln entwerfen												
Entscheidungsabläufe definieren												
Planungsinstrumente definieren												
1.Entwurf des Leifadens erstellen												
Anforderungsprofil EDV-Unterstützung, selber machen oder kaufen												

Die Vorlage:

	Monate/Quartale											
Arbeitspakete	**2009**						**2010**				**2011**	
❍ = Meilenstein	6	7	9	10	11	12	I	II	III	IV	I	II

Die wichtigsten Kriterien der Projektsteuerung

Bedarf:
- Ist die Durchführung des Projektes noch immer gerechtfertigt?
- Haben sich die Grundlagen und Rahmenbedingungen für das Projekt geändert?
- Welchen Einfluss hat dies auf den weiteren Projektverlauf?

Konzept:
- Werden Zielsetzung, Strategie und Aktivitäten des Projektes von allen Beteiligten geteilt? Gibt es Einwände, Kritik, Änderungswünsche, Verbesserungsvorschläge?
- Wie wird das Projekt von anderer Seite (Betroffenen, Fachleuten, Öffentlichkeit) beurteilt? Gibt es ernst zu nehmende Vorbehalte?

Termintreue:
- Konnten die vorgesehenen Termine eingehalten werden?
- Lassen sich auch die zukünftigen Termine einhalten?

Kosten:
- Liegen die bislang aufgewendeten Ausgaben im Rahmen der vorgesehenen Kostenkalkulation?
- Wie werden sich die Kosten im weiteren Projektverlauf entwickeln?

Kapazitätsauslastung:
- Waren die vorhandenen Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht ausreichend?
- Gab es Kapazitätsengpässe oder Kapazitätsüberhänge?
- Wird es solche in Zukunft geben?

Personal:
- Haben die MitarbeiterInnen ihre bisherigen Aufgaben erfüllt?
- Reichen Anzahl, Qualifikation und Erfahrung der MitarbeiterInnen auch für den weiteren Projektverlauf aus?
- Sind die MitarbeiterInnen mit dem bisherigen Verlauf des Projektes zufrieden?
- Gibt es MitarbeiterInnen, die das Projekt in absehbarer Zeit verlassen?
- Ist für Ersatz gesorgt?

Kooperation:
- Mit welchen PartnerInnen wurde kooperiert?
- Wie ist die bisherige Zusammenarbeit zu beurteilen?
- Wie kann das Verhältnis zu schwierigen KooperationspartnerInnen verbessert werden?
- Wer sind die zukünftigen KooperationspartnerInnen?

Qualität:
- Entsprechen die bisherigen Projektarbeiten den vorgegebenen Qualitätskriterien?
- Kann die Qualität im weiteren Projektverlauf gehalten oder muss sie verbessert werden?

Nutzen:
- Welchen Nutzen hat das Projekt bislang erbracht (Imageverbesserung, Kostenreduktion, Wettbewerbsvorteile etc.)?
- Sind die in das Projekt gesetzten Erwartungen zum jetzigen Zeitpunkt erfüllt.

Folgen:
- Welche nicht angestrebten Folgen sind neben dem beabsichtigten Projekterfolg entstanden?

- Ist in Zukunft mit vergleichbaren „Nebenwirkungen“ zu rechnen?

Anforderung an die Projektleitung

Folgende Erfahrungen und Kenntnisse sind für den/die ProjektleiterIn besonders wichtig:

- Kenntnis der Projektmanagement-Instrumente und deren Anwendung.
- Kenntnis der organisationsinternen Entscheidungsabläufe
  Siehe Organisationshandbuch und das Kapitel Projektentwicklungsprozesse dieses Leitfadens.

Weitere Anforderungen sind je nach Größe und Dauer des Projektes unterschiedlich wichtig. Siehe dazu die nächste Seite.

- **Erfahrungen in der Projektarbeit**
  Bei größeren Projekten sollte der/die ProjektleiterIn schon aus ähnlichen Projekten Erfahrung haben. Um den Erfahrungstransfer sicherzustellen, kann auch ein/e Leiter-StellvertreterIn nominiert werden, damit in der Gesamtorganisation Erfahrung gesammelt werden kann.

- **Fachliche Kenntnisse zum Projektinhalt**
  Bei größeren Projekten ist ein/e GeneralistIn meist ein/e bessere/r ProjektleiterIn, da die Gefahr der Verzettelung dadurch verringert ist. Bei kleineren Projekten sollte der/die ProjektleiterIn auch der fachliche Champion sein.

- **Kommunikationsfähigkeit**
  Das Leiten von Projekten ist in hohem Ausmaß Kommunikation. Gut zuhören können, klare Wünsche und Angebote äußern können, sensibel sein für Stimmungen und Interessen, Kenntnisse von Moderations- und Präsentationstechniken sind wichtige Fähigkeiten, die ein/e ProjektleiterIn braucht.

- **Führungsfähigkeit**
  Der/die ProjektleiterIn ist der/die KulturträgerIn des Systems, für das er/sie verantwortlich ist. Das Verhalten des/der LeiterIn wird sich über kurz oder lang im Verhalten der TeammitgliederInnen spiegeln.
  Zur Leitung gehört:

  - Die Ziele klar kommunizieren zu können und sich dafür einsetzen
  - Den MitarbeiterInnen gute Arbeitsbedingungen ermöglichen und sie auf Wunsch unterstützen
  - Wertschätzung gegenüber den Personen und gleichzeitig
  - klare Stellungnahme zu Missständen
  - delegieren und die Ergebnisse kontrollieren (Rückkoppelung)
  - Das Team und die einzelnen Personen gut motivieren können (Motivationsrosette)

- **Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit**
  ProjektleiterInnen müssen häufig Zielkonflikten unterschiedlichen Interessen, Zeitdruck, physischer und psychischer Belastung standhalten. Oft müssen sie trotz unvollständiger Informationen wichtige Entscheidungen herbeiführen und verantworten.

Anforderung an die Projektleitung

Die Anforderungen and die Projektleitung hängen von den Rahmenbedingung ab. In der folgenden Tabelle sind die Anforderungen bei zwei unterschiedlichen Bedingung skizziert.

■	Bei weniger komplexen Projekten, bei kleinen Teams
●	Bei komplexen Projekten, bei großen Teams

Anforderungen	schwach				stark
	1	2	3	4	5
1. Erfahrung in der Projektarbeit			■	●	
2. Fachliche Kenntnisse zum Projektinhalt		●			■
3. Kommunikationsfähigkeit		■		●	
4. Führungsfähigkeit		■			●
5. Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit				■	●

A	**Fachlicher Bereich**					
	Kenntnisse des relevanten Systems					
B	**Management**					
	Strategiekompetenz					
	Kaufmännische Kompetenz					
	Führungskompetenz					
	Projektmanagement(planung)					
	Marketing & PR					
	Umsetzungsstärke					
C	**Methodenkenntnisse u. –praxis**					
	Moderation					
	Vernetzt denken können					
	Organisieren können					
D	**Sozialkompetenz**					
	Vertrauen in eigener Person					
	Durchhaltefähigkeit					
	Konfliktfähigkeit					
	Kommunikationsfähigkeit					
	Kooperationsfähigkeit					
	Persönliche Lernfähigkeit					
E	**Akzeptanz im relevanten Bezugssystem**					
F	**Sonstiges**					
	EDV					

Unterschiedliche Projektmarketing-Maßnahmen

Patzak und Rattay unterscheiden zwischen dem

- prozessbezogenen Projektmarketing und dem
- produktbezogenen Projektmarketing

Prozessbezogenes Projektmarketing ist auf den Projektablauf gerichtet. Die Vermarktung des Projekts selbst steht dabei im Vordergrund. Folgende Hilfsmittel und Maßnahmen können dazu beitragen:

- Projektauftrag, Berichte und Projekthandbuch
- Projektpräsentation
- Einbeziehen von RepräsentantInnen des Umfeldes in das Projektteam oder zu bestimmten Veranstaltungen und Sitzungen unter anderem durch die Schaffung von spezifischen Rollen und Arbeitsformen
- Informelle Kontakte
- Entwicklung einer Projektkultur und Projektidentität durch ein projektbezogenes Logo, Briefpapier, Feste, Veranstaltungen, Events, einen eigenen Projektraum, ein Mitteilungsbrett und ein regelmäßiges Projektinformationsblatt.

Produktbezogenes Marketing ist auf das im Projekt zu erstellende Produkt (Sachgut, Dienstleistung) bezogen.
Der Erfolg von produktbezogenem Marketing kann oft erst in der Nach-Projekt-Phase gemessen werden. Für produktbezogenes Marketing können die klassischen Marketing-instrumente herangezogen werden, wie insbesondere

- Eigenanalyse (Stärken, Schwächen)
- Konkurrenzanalyse
- Marktanalyse
- Marktsegmentierung (Zielgruppen)
- Entwicklung eines geeigneten Marketingmix

    - Kommunikationspolitik (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verkaufsförderung, persönliche Kommunikation)
    - Produktpolitik (Leistungsprogramm, Produktgestaltung, Kundendienst, Garantien…)
    - Preispolitik (Preise, Gebühren, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Freibeträge etc.)
    - Distributionspolitik (wo, wann und wie die Produkte und Dienstleistungen zum Kunden kommen: Öffnungszeiten, Angebotsort etc.)

Hinweise zum Projektmarketing
• Umfeldgruppen haben zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich große Bedeutung für den Projekterfolg, die Beziehung von Umfeldgruppen zum Projekt wird sich im Verlauf der Projektarbeit ändern. • Die Umfeldanalyse soll zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Ablauf des Projektes erfolgen. • Der/die interne ProjektauftraggeberIn kann wichtige Marketingfunktionen erfüllen. • Projektmarketing gilt nicht nur für Projekte, die die Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen zum Ziel haben, sondern auch (in ganz besonderer Weise) für interne Projekte wie Reorganisation, Einführung von EDV, Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen etc.

nach Patzak/Rattay

Zum Projektmarketing empfiehlt es sich, drei Arten von Maßnahmen zu unterscheiden:

- Das Projekt-Startmarketing
- Laufende Marketingmaßnahmen
- Das Projektabschluss-Marketing

Wie bereits beschrieben, sind Projekte Maßnahmen, die einen Anfang und ein Ende haben. Daher wir hier empfohlen, diesem Rhythmus folgend die Marketingaktivitäten zu einem Projekt zu gestalten.

Voraussetzungen für ein Projektmarketing sind:

- Definition der Zielgruppen (Umfelder, Kunden)
- Beurteilung von Bedeutung und Nähe der relevanten Umfelder
- Analyse der (gegenseitigen) Erwartungen
- Ermittelte (und auch visualisierte) Chancen und Konfliktpotentiale
- Abgeleitete Projektstrategien und Maßnahmen (Projektstrukturplan)
- Grober Zeitplan

Das Projekt-Start-Marketing

Darunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, die zu Beginn des Projektes gesetzt werden können.
Das können im Einzelnen folgende Maßnahmen sein:

- **Projektlogo und Projektname**

  Durch ein eigenes Logo und einen eigenen Projektname kann das Projekt sowohl innen als auch außen leichter identifiziert werden, was zum Projekt gehört. Das Logo und der Name sollen in allen schriftlichen bzw. visuellen Medien aufscheinen. Logos oder Namen sollen nach folgenden Kriterien ausgewählt werden:

  - einfach (leicht merkbar)
  - relevant für das Projekt
  - freundlich
  - originell
  - leicht lesbar (nicht zu lang)
  - glaubwürdig (halten, was man verspricht)

- **Einstiegsworkshop für alle Beteiligten**

  Die Projektgruppe führt mit den unmittelbar Betroffenen einen Einstiegsworkshop durch, der den Start des Projektes signalisiert. Dabei werden Ziele, Regeln, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten vereinbart. Es ist dies das interne Contracting, welche sein gemeinsames Verständnis über das Projekt sicherstellen soll.

- **Star-Veranstaltung mit allen Beteiligten, wichtigen internen und externen EntscheidungsträgerInnen und der Presse**

  Das Projekt wird einer gezielten Öffentlichkeit vorgestellt, von der auch Mitarbeit und positive Stimmung für das Projekt erwartet wird.

- **Informationsbroschüre über das Projekt**

  Hier werden die Ziele und beabsichtigten Wirkungen und Ergebnisse dargestellt. Die TrägerInnen des Projektes werden vorgestellt und es wird beschrieben, in welcher Form eine Beteiligung möglich ist. Diese Broschüre ist ein gutes Begleitmedium für die Start-up Veranstaltung.

Projektreflexion

Unter Lernen von Projekten versteht man den regelmäßigen Check (Erfassung und Reflexion), meist am Ende einer Projektphase, ob die mit dem Projekt bezwecken Ziele noch realistisch sind, ob der gewählte Weg zur Erfüllung der Ziele der richtige ist und was man aus den bisher gemachten Erfahrungen lernen kann. Das Lernen erfolgt zur Zusammenschau zwischen den einzelnen Projekten.

Eine Projektreflexion kann auch durch eine eklatante Problemsituation (Krise) hervorgerufen werden, zum Beispiel wenn die Termine massiv überschritten sind, oder die Ist-Kosten von den geplanten Kosten stark abweichen oder wenn der/die „Kunde/In“ Unzufriedenheit zeigt.

Die folgende Checkliste stellt ein Muster für derartige Projekt-Lern Situationen dar:

<table>
<tr><th colspan="2">Prozess: “Lernen von Projekten“</th></tr>
<tr><td colspan="2">Ziel:
Reflexion der Projektarbeit
Überprüfung des Projektes anhand realistischer Annahmen
Entwicklung adäquater Krisenbewältigungsmaßnahmen</td></tr>
<tr><td>Vorgehensschritte:

• Ausgangssituation: Eine inhaltliche Projektphase endet oder das Projekt steckt in einer Krise
• Vereinbarung eines möglichst prompten Reflexions-termins mit der Projektgruppe
• Vorbereitung einer Projektpräsentation beim /bei der AuftraggberIn Dokumentation der bisherigen Erfahrungen
• Entscheidung über das Projekt (go/not go) bzw. Vereinbarung von krisenbewältigenden Maßnahmen
• Diskussion der Erfahrungen im Projekt; Vereinbarung, wie und an wen die Erfahrungen übermittelt werden
• Vereinbarung eines weiteren Termins, um die Wirkung der krisenreduzierenden Maßnahmen zu verfolgen</td><td>Verantwortliche:

ProjektleiterIn

Steuerungssystem bzw. AuftraggeberIn</td></tr>
<tr><td>Ergebnis dieses Prozesses:
eine Erfahrungsdokumentation liegt vor
ein Maßnahmenplan zur Krisenbehandlung liegt vor</td><td>:</td></tr>
</table>

Beurteilung der Prozessqualität

Fragebogen zur Prozessqualität

Wir, das gesamte Projektteam, sind an Ihrer Meinung zur Qualität der Abwicklung unseres gemeinsamen Projektes sehr interessiert! Bitte helfen Sie uns, die Projektarbeit noch weiter zu verbessern, indem Sie die nachfolgenden Fragen beantworten:

	Bewertung					Bemerkung
Die Bewertung erfolgt nach Schulnoten	1	2	3	4	5	
1. Organisation						
• Die Anzahl der Projektsitzungen ist angemessen						
• Die Dauer der Projektsitzungen ist angemessen						
• Die Effizienz der Projektsitzung ist gegeben						
• Das Team ist gut auf die Projektsitzungen vorbereitet						
• Ich bin mit der Koordination des Projektes zufrieden.						
• Die Projektrollen sind klar definiert und transparent						
2. Instrumente						
• Folgende Instrumente finde ich nützlich:						
➢ Projektbeschreibung (Diskussionspapier)						
➢ Projektumfeldanalyse						
➢ Rollen im Projekt						
➢ Projektstrukturplan						
➢ Ressourcenplan						
➢ Terminplan						
➢ Kompetenz- und Aufgabenverteilung						
➢ Von Prozessen lernen						
➢ Projektauswertung durch Kunden						
➢ Qualität, Zeit und Kosten kontrollieren						
3. Kommunikation						
• Die Präsentationen sind informativ						
• Ich kann meine Vorstellungen/Vorschläge einbringen						
• Ich bin über den aktuellen Projektstatus immer informiert						
• Der Informationsaustausch ist offen						
• Der persönliche Kontakt zum Team ist gut						
4. Kompetenz						
• Das Projektteam vermittelt Kompetenz hinsichtlich:						
- Projektmanagement (Prozess)						
- Inhaltlicher Aufgabenstellung						
• Das Projektteam agiert flexibel						
5. Gesamteindruck						
• Insgesamt bin ich mit der Projektarbeit zufrieden						
• Ich bin mit dem Projektfortschritt zufrieden						
• Ich würde mit dem Projektteam gerne weiterarbeiten						
6. Anregungen für die weitere Projektarbeit						
Danke für Ihre Mühe! Das Projektteam						

nach Patzak und Rattay

Projektkrisenindikatoren – eine Kurzdiagnose

Woran kann der/die ProjektleiterIn Fehlentwicklungen erkennen?

		trifft zu	trifft nicht zu
1.	Unverbindlichkeit nimmt zu	☐	☐
2.	Zugesagte Leistungen werden wiederholt nicht erfüllt	☐	☐
3.	Doppelbelastung der ProjektmitarbeiterInnen durch zusätzliche Aufgaben	☐	☐
4.	Notwendige Entscheidungen werden nicht getroffen	☐	☐
5.	Vorschieben von Sachzwängen oder Zeitdruck, um nicht mehr mitzuarbeiten	☐	☐
6.	Kommunikationsstil verschlechtert sich	☐	☐
7.	Gerüchte und Phantasien	☐	☐
8.	Politische Einflüsse nehmen zu: ohne Absprache mit der Projektleitung wird auf das Projekt Einfluss genommen (durch Führungskräfte, KundInnen, LieferantInnen, externe BeraterInnen….)	☐	☐
9.	Energieverluste sind erkennbar, Aktivität sinkt	☐	☐
10.	Prioritäten werden verschoben	☐	☐
11.	Die Projektvereinbarung gilt nicht mehr	☐	☐
12.	Überstunden häufen sich	☐	☐
13.	MitarbeiterInnen werden ausgetauscht	☐	☐
14.	Nachlassendes Interesse der/des Auftraggebers/innen, des Managements	☐	☐
15.	Erkennbare Umsetzungsprobleme	☐	☐
16.	Nicht-Akzeptanz von Zwischenergebnissen	☐	☐
17.	Negative Aussagen über das Projekt nach außen	☐	☐
18.	Übertriebener Perfektionismus, Flucht ins Detail	☐	☐
19.	Einschränkung von Informationsbereitschaft „mauern“	☐	☐
20.	Keine gemeinsame Zielorientierung	☐	☐
21.	Kritik, Nörgelei	☐	☐
22.	Neg. Äußerungen über das Projekt von außen (Fachabteilungen, Nachbar-abteilungen, KundInnen….)	☐	☐
23.	Ping-Pong im Management	☐	☐
24.	Schlechte Erfahrungen aus alten Projekten kommen immer wieder hoch	☐	☐
25.	Häufige Terminüberschreitungen	☐	☐
26.	Zielvereinbarungen werden wiederholt geändert. „Was heute besprochen, gilt morgen nicht mehr“.	☐	☐
27.	Missverständnisse häufen sich, Konfusion nimmt zu	☐	☐
28.	Drohungen mit Externen	☐	☐
29.	Operative Hektik nimmt zu	☐	☐
30.	Vertröstung auf morgen	☐	☐
31.	Uneinigkeit bei Präsentationen	☐	☐
32.	Ständige Nachforderungen	☐	☐
33.	Fehlende Motivation im Team	☐	☐
34.	Spaltungen im Team	☐	☐
35.	Ironie, Spott und Witze über das Projekt	☐	☐
36.	Unzureichende Arbeitsbedingungen	☐	☐
37.	Fehlende Ressourcen	☐	☐

Auswertung der Krisenindikatoren

Überprüfen Sie, wie oft Sie bei den jeweiligen Fragen „trifft zu“ angekreuzt haben. Machen Sie für die Auswertung neben der jeweiligen Frage (Nummer der Frage) ein Kreuz. Dann zählen Sie die Anzahl der Kreuze pro Kolonne zusammen. Damit haben Sie gleichzeitig ermittelt, in welchen Bereichen es bei Ihrem Projekt kriselt.

F	L	M	PL	AG	V	T	AK
1	2	5	3	4	6	17	16
10	9	13	12	8	7	31	22
11	25	18	15	14	15	33	24
20	30		37	16	19	34	28
26				23	21		35
36					27		
Sum	**Sum**	**Sum**	**Sum**	**Sum**	**Sum**	**Sum**	**Sum**

Die Krisenbereiche

F	Führung
L	Leistung
M	MitarbeiterInnen
PL	Projektleitung
AG	AuftraggeberIn
V	Verhalten im Team
T	Team
AK	Akzeptanz von außen

Das Projekthandbuch

Das Projekthandbuch ist ein Führer für die Projektdokumentation. Beispielsweise können die Ordner oder Boxen, die zur Ablage bzw. Dokumentation angelegt werden nach diesem Raster geordnet werden. Damit wird auch gewährleistet, dass alle ProjektmitarbeiterInnen und Supportpersonal schnell und unkompliziert Zugang zu den jeweiligen Informationen des Projektes hat.

		Bemerkungen	
1.	**Adressen** • ProjektauftraggeberIn • Projektteam • Wichtige relevante Umwelten • sonstige		
2.	**Kommunikation** • Briefe, Faxe, Telefonnotizen • Projektinformation (Rundschreiben)		
3.	**Präsentationsunterlagen**		
4.	**Projektdefinition**	**DiskuPap.**	**+Konzept**
	• Projektdaten	4	
	• Anlass der Ausgangssituation	4	
	• Zielgruppen	4	
	• Die Ziele/Nutzen	4	
	• „Woran werden die Ziele gemessen?“	4	
	• Die kritischen Erfolgsfaktoren	4	
	• Projektkurzbeschreibung (Leistungen)	4	4 überarb.
	• Wer soll/muss miteinbezogen sein	4	
	• Welche Studien/Informationen sind erforderlich	4	
	• Voraussichtliche Projektkosten	4	4 überarb.
	• Projektfinanzierung	4	4 überarb.
	• Projektstart, Meilensteine und Projektende	4	
	• Der Beitrag des Projektes zu…?	4	
	• Die Projektreife	4	
	• Die nächsten Schritte zur Realisierung	4	
	• Projektumfeldanalyse		
	• Rollen im Projekt		4
	• Projektstrukturplan		4
	• Ressourcenplan		4
	• Terminplan		4
	• Kompetenz- und Aufgabenverteilung		4
	• Projektorganisation		4
5.	**Projektteamprotokolle** • Protokolle von Subteams		

6. Projektbudget • Detailbudgets	

7. Verträge • mit dem/der AuftraggeberIn • mit WerkvertragsnehmerInnen • Vereinbarungen mit internen ProjektmitarbeiterInnen	

8. Berichte • Zwischenbericht • Endbericht	

9- Abrechnungen • Zwischenabrechnung • Endabrechnung	

10. Literatur zum Projekt	

Ich danke für eure Aufmerksamkeit, stehe für Fragen jederzeit zur Verfügung, jetzt, oder bei Bedarf auch zukünftig ☺ ! (office@wolfgangegi.at)

Alles Gute zur Realisierung und Durchführung eurer Projekte !

Wolfgang

PM-Literatur

Name	Autor	Verlag
Projektmanagement Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen	Gerold Patzak, Günter Rattay	Linde
Projektabwicklung	Burkhard Klose	Ueberreuter
Projekte & Strategien	Roland Gareis (Hrsg.)	Service Fachverlag
Projektleiter-Praxis	Jürgen Hansel Gero Lomnitz	Springer Verlag
Projektmanagement	Hans-D. Litke	Carl Hanser Verlag
Handbuch Projektmanagement	Bernd J. Madauss	Schäffer-Poeschl-Verlag
Projektmanagement Leitfaden zur Methode und Teamführung in der Praxis	Kummer, Spühler, Wyssen	Industrielle Organisation Zürich
Professionell Führen	Bernd Wildenmann	Luchterhand
Klärungshilfe	Christoph Thomann Friedemann Schulz von Thun	rororo
Konfliktmanagement	Friedrich Glasl	Verlag Freies Geistesleben
Praxisberatung in Gruppen	Friedemann Schulz von Thun	Beltz
Ausbildungsprogramm Regionalberatung	ÖAR-Regionalberatung GesmbH	ÖAR-Regionalberatung GesmbH
Kurz Moderation Moderationsmethode Denken, Lernen, Vergessen Moderationstechnik-Grundskriptum	Klebert/Schader/Straub Klebert/Schader/Straub F. Vester Arbeitskreis für Sozialpsychologie und Gruppendynamik im Bund sozialdemokratischer AkademikerInnen	Windmühle Verlag Stuttgart Renner Institut